



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL**

**LIDERANÇA PARTICIPATIVA E  
GESTÃO ESCOLAR**

**VÂNIA CÉLIA VENTURA SOUSA**

**FORTALEZA-CEARÁ**

**2009**

# **LIDERANÇA PARTICIPATIVA E GESTÃO ESCOLAR**

**por**

**Vânia Célia Ventura Sousa**

Monografia apresentada à Universidade Federal de Santa Maria como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão Educacional.

Orientador(a): Reinoldo Marquezan

FORTALEZA - CEARÁ

2009

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA**  
**CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL**

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

**LIDERANÇA PARTICIPATIVA E**  
**GESTÃO ESCOLAR**

elaborada por  
**Vânia Célia Ventura Sousa**

como requisito parcial para a obtenção do grau de  
**Especialista em Gestão Educacional.**

COMISSÃO EXAMINADORA

---

**Reinoldo Marquezan - Doutor UFSM**  
**(Presidente/Orientador)**

---

**Hugo Antônio Fontana - Doutor UFSM**

---

**Leocádio José Correia Ribas Lameira - Doutor UFSM**

# RESUMO

Monografia de Especialização

Curso de Especialização em Gestão Educacional

Universidade Federal de Santa Maria, RS, Brasil

**‘ LIDERANÇA PARTICIPATIVA**

**E GESTÃO ESCOLAR’**

**AUTORA:** VÂNIA CÉLIA VENTURA SOUSA

**ORIENTADOR:** REINOLDO MARQUEZAN

Data e Local da Defesa: Fortaleza, 12 de dezembro de 2009

A escola que aprende não só abre espaço, como incentiva e faz pleno proveito das relações de liderança, onde quer que ela apareça. Como a "qualidade", a "liderança" também conta hoje com uma variedade de definições, todas também relevantes e bem-vindas. Líderes emergem onde há abertura para a iniciativa e para mudanças, onde há perguntas sem respostas, problemas sem soluções, desafios e dilemas. Pode ser em sala de aula ou em reuniões, na secretaria ou no recreio, entre funcionários administrativos ou docentes; podem surgir no Colegiado ou em qualquer outra parte ou situação onde haja espaço e incentivo à participação. Possivelmente, alguns até já tenham se revelado, mas não estão sendo efetivamente incorporados às missões da escola. Partindo desta realidade, o objetivo deste estudo foi enfatizar a importância de uma liderança participativa garantindo uma boa gestão escolar. A metodologia utilizada baseou-se numa pesquisa bibliográfica em autores como: Leite (2000), Libâneo (2001), Gardner (1995), Dourado (1998-2001), dentre outros. A pesquisa permitiu concluir que é papel do gestor utilizar os diversos mecanismos de gestão participativa fornecendo a participação contínua da comunidade escolar, monitorando e descentralizando o processo por meio de ações deliberativas. Esforça-se por descobrir a influência da liderança dentro do ambiente escolar, aproveitando ao máximo todo o potencial que existe em cada pessoa que participa da comunidade escolar, direcionando essas potencialidades para o bem comum. O desafio de promover a melhoria da prática no que se refere à gestão e liderança dentro da instituição escolar, depende da postura adotada pelo gestor na condução e no gerenciamento das mudanças necessárias e de se estabelecer um entendimento entre as partes através dos mecanismos de gestão e liderança participativa.

Palavras-chaves: liderança; participação; gestão;



## DEDICATÓRIA

Aos meus familiares e amigos; ao meu esposo – grande companheiro; aos meus filhos - os amores da minha vida.

## AGRADECIMENTOS

A Deus, princípio, meio e fim; e a toda minha família, pelo incentivo e colaboração.

“Só existirá democracia no Brasil no dia em que se montar no país a máquina que prepara as democracias. Essa máquina é a da escola pública”.

(Anísio Teixeira)



## ABSTRACT

The school which learns not only open a space, and encourages and makes full advantage of the relationships in leadership, wherever it appears. As the "quality", the "leadership" also now has a variety of settings, all too relevant and welcome. Leaders emerge where there is openness to the initiative and change, where there are questions without answers, problems without solutions, challenges and dilemmas. It may be in the classroom or in meetings, in the office or recreation, including administrative staff or teachers, may arise at school or anywhere else or a situation where there is space and encouragement of participation. Possibly, some of them have already proved, but are not being effectively incorporated into the tasks of the school. From this fact, the aim of this study was to emphasize the importance of a participative leadership ensuring good management school. The methodology used was based on a literature search on authors such as: Leite (2000), Libâneo (2001), Gardner (1995), Dourado (1998-2001), among others. The research concluded that the role of the manager using the various mechanisms of participatory management by providing the ongoing involvement of the school community, and decentralizing the monitoring process through deliberative actions. It strives to discover the influence of leadership within the school environment, maximizing the full potential that exists in each person who participates in the school community, and direct the potential for the common good. The challenge of improving the practice as regards the management and leadership within the educational institution depends on the stance taken by the manager in leading and managing the necessary changes and to establish an understanding between the parties through the mechanisms of management and participative leadership.

Keywords: leadership, participation, management

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO .....	9
1 CONCEITUANDO GESTÃO .....	13
1.1 Gestão democrática, participativa e autônoma: uma educação para a cidadania .....	15
1.2 Os mecanismos para a construção de uma gestão democrática.....	17
1.3 A efetivação do papel do gestor numa liderança participativa.....	22
2 GESTÃO E LIDERANÇA: UMA CONSTRUÇÃO COLETIVA .....	23
2.1 A essência da liderança: reconhecendo um verdadeiro líder em suas conquistas diárias...26	
2.2 Administrando as emoções frente às adversidades.....	29
2.3 Inteligências múltiplas como determinante do potencial de liderança.....	30
2.4 Autonomia Escolar: um passo a ser conquistado.....	32
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	36
REFERÊNCIAS.....	39

## INTRODUÇÃO

A escola é o lugar privilegiado para a construção e o exercício da parceria oportunizada pelo conhecimento, como base das relações humanas. O objetivo específico do trabalho escolar é o próprio conhecimento. Portanto, a função sócio-política da escola está diretamente vinculada ao cerne ou eixo ou base da relação no mundo novo que emerge. A função sócio-política da escola é trabalhar competentemente com seu próprio objeto de trabalho. Cabe à administração compartilhada da escola o acompanhamento, a vigilância e a orquestração desta competência.

Como educadores os responsáveis pela administração devem garantir as condições e o apoio necessários para que, no ato pedagógico, na relação Professor-Aluno, os alunos ampliem seu conhecimento e, ao mesmo tempo, sejam produzidas, em todos e em cada um, as aptidões cognitivas e atitudinais necessárias neste mundo novo, humanamente cada vez mais exigente.

O novo modelo de gestão escolar propõe a construção de instituições democráticas, participativas e autônomas. Para isso, os sistemas de ensino precisam observar a necessidade de um gestor que saiba gerenciar o material humano que lhe é confiado buscando o alcance dos objetivos comuns através de uma liderança participativa que venha garantir uma boa gestão.

Frente a isso, estamos traçando um paralelo entre gestão e liderança, com o propósito de elucidar dúvidas existentes entre as duas vertentes, facilitando a compreensão da importância do gestor-líder para gerir com eficácia os processos escolares, realizando uma reflexão e um estudo mais abrangente sobre gestão e liderança.

Atualmente, o modelo de gestão democrática e participativa exige um novo olhar, vendo o gestor escolar como um dos principais atores nos processos de educação, dirigindo e liderando as habilidades, potencialidades e competências de cada pessoa, impulsionando e gerenciando mudanças.

Numa gestão democrática e participativa, a competência e a capacidade de liderança representam o cerne da capacidade de gerir. O saber “fazer bem” é uma prova de

que se dispõe de uma fundamentação teórica de um conhecimento profissional tanto de natureza técnica quanto pedagógica que possibilite uma boa condução do processo educacional.

Nesse processo, valores como solidariedade, respeito, justiça e diálogo, não podem, nunca, ser deixados de lado. Devem sempre ser vivenciados no espaço escolar levando-se em consideração as diferenças, adversidades, a equidade e a pluralidade existentes em nossas instituições escolares.

Esse tipo de gestão busca a construção cotidiana de um trabalho que se percebe coletivo, participativo e solidário, partilhando dia-a-dia as decisões acerca dos encaminhamentos necessários objetivando sempre uma efetivação dos tão sonhados propósitos almejados por todos.

Ao pensarmos em liderança participativa, podemos pensar em democratização das decisões da escola. Percebemos que os gestores terão que ter a habilidade para articular os vários interesses que circulam a escola para garantir uma gestão democrática e participativa de qualidade não se limitando apenas aos aspectos ligados à função administrativa.

Desta forma, todos os segmentos da comunidade escolar podem compreender melhor o funcionamento da escola, conhecendo com mais profundidade os que nela estudam e trabalham estimulando a participação popular, intensificando o seu desenvolvimento com a escola e assim, acompanhar mais pormenorizadamente a educação oferecida pelas instituições escolares.

Nesse aspecto, o gestor-líder da escola deve saber explorar, de forma sistemática, todos os recursos que o meio próximo de sua escola pode proporcionar. É a realização de um verdadeiro trabalho de investigação e de relações públicas a que ele terá de se dedicar, possibilitando um melhor conhecimento das organizações e das pessoas com quem a escola deseja estabelecer laços de cooperação. Isso permitirá um alargamento do campo das atividades desenvolvidas nas escolas aumentando seus recursos, com a soma dos meios que, eventualmente, os colaboradores poderão por à disposição da escola.

Em suma, nessa perspectiva de gestão, busca-se a construção de um trabalho não como um produto, mas como um processo que se dá paulatinamente ampliando a capacidade de comunicação e de vivência em sociedade.

Nessa ótica, é importante perceber e identificar as motivações e os obstáculos que encontram os dirigentes escolares e todos que participam da comunidade escolar para a construção de uma liderança participativa e democrática .

Uma competente administração da prática social da educação, no espaço sócio-político escolar, responde às exigências de um novo, já posto na produção material da existência humana. Ela consolida a nova base material das relações, que é o próprio objeto do trabalho escolar. Contribui decisivamente para que a humanidade se qualifique com e para o tempo livre que está conquistando, oportunizando a todos e a cada um a se construir efetivamente como gente, com direito e poder para a celebração do pensar e aprender, para a riqueza do convívio e do encontro de parceiros e para o encantamento da admiração.

O gestor-líder deve tomar parte, discutir, sugerir, decidir democraticamente propiciando uma convivência saudável lutando pela implementação de medidas e mecanismos de efetivação da gestão participativa mobilizando toda a comunidade escolar.

Partindo desta realidade, o objetivo deste estudo foi traçar um paralelo entre liderança participativa e gestão escolar. A metodologia utilizada baseou-se numa pesquisa bibliográfica em autores como: Leite (2000), Libâneo (2001), Gardner (1995), Dourado (1998-2001), dentre outros.

A relevância desse estudo se dá em poder propiciar aos educadores, especificamente aos gestores de nossas escolas públicas, uma atitude reflexiva diante dos principais aspectos relativos a uma gestão que se diz democrática, participativa e autônoma.

Desse modo, objetivamos também, colaborar com o repensar e o refazer pedagógico desses gestores e a sua maneira de conduzir os rumos de uma instituição educacional.

Nessa ótica, compreendemos que uma gestão democrática, participativa e autônoma requer uma tomada de consciência da necessidade de uma mudança no paradigma tradicional para um paradigma que compreenda as diferentes formas de gerir, de dialogar, de

resolver problemas de forma contextualizada e que contemple todas as especificidades de todo o grupo.

O trabalho foi dividido em tópicos e todos com encadeamento lógico dando sentido ao tema abordado: conceituando Gestão, a Gestão democrática participativa e autônoma na perspectiva de uma Educação para a Cidadania, os mecanismos para a construção de uma liderança participativa dando-se de forma coletiva, a efetivação do papel do gestor na gestão democrática, Gestão e Liderança, a essência da liderança: reconhecendo um verdadeiro líder em suas conquistas diárias, administrando as emoções frente às adversidades, Inteligências múltiplas como determinante do potencial de liderança e autonomia escolar como um passo a ser conquistado.

Nas considerações finais, deixamos nossas contribuições, acreditando que um dos grandes desafios de gerenciar enfrentados pelas instituições é saber que estão dentro das funções tradicionais envolvendo agora estratégias, desafio e uma multiplicidade de papéis que o gestor-líder precisa desempenhar para que as ações e decisões sejam bem assessoradas e compartilhadas levando a bons resultados.

Essa descentralização requer um complexo de atitudes coletivas e individuais, onde o grupo gestor escolar tem papel fundamental de mediador, de fio condutor, estimulando e agregando as forças de toda a equipe, comportando-se como um verdadeiro líder na condução desse processo para que os objetivos da educação possam ser realmente alcançados e verdadeiramente efetivados.

O esforço desse trabalho deve incluir uma urgente reformulação do projeto Político-Pedagógico e de todos os mecanismos que auxiliam a gestão escolar, envolvendo de forma participativa todos os segmentos que compõem a comunidade escolar nessa reformulação, para que o trabalho de todos possa ser percebido como algo referendado em práticas coletivas e de cunho institucional.

Finalmente, pode-se inferir que este estudo atingiu o seu objetivo, identificando algumas das dificuldades enfrentadas pelas escolas no processo de gestão escolar e apontando os possíveis caminhos na direção de uma nova postura de gestão, que contenha em sua essência os princípios de uma racionalidade comunicativa, com perspectiva libertadora e emancipatória e que possa privilegiar os interesses coletivos de toda a comunidade escolar.

## 1. CONCEITUANDO GESTÃO.

Para compreendermos a necessidade de uma boa gestão, precisamos entender e acompanhar as transformações do mundo em várias dimensões. Nesta perspectiva, poderíamos compreender Gestão como a junção de esforços individuais e coletivos visando à efetivação de objetivos comuns estabelecidos por uma política de ação por todos partilhada.

Desse modo, ao falarmos em gestão, acreditamos ser esta uma ação que vai além de simplesmente administrar no sentido técnico. Esse fazer se fundamenta em primórdios que envolvem uma teorização e uma prática implicando numa quebra de paradigmas construídos ao longo dos tempos.

Assim sendo, podemos verificar a amplitude dimensional da gestão, numa tentativa de deletar concepções obsoletas tão arraigadas, caracterizadas por práticas tradicionais.

No entender de Santos (1996, p.16), administração já foi vista em outros momentos históricos por que passamos, como “a ciência e a arte de planejar, organizar, dirigir e controlar os empreendimentos humanos.”

Já Paro (apud FONTELES, 1997, p.55) tem outra opinião no que se refere à gestão:

Entende-se por gestão ou administração escolar, a prática social pedagógica que inclui todas as atividades desenvolvidas na escola tendo em vista a função social e política da escola pública e sua inserção em determinado contexto histórico, perpassando por contradições e forças (sociais, econômicas, políticas e culturais) em conflito em cada período histórico.

Vista dessa forma, a administração se processa com uma abordagem mediadora, visando um determinado fim, evitando através dessa prática inovadora a burocratização da atividade escolar.

Diante disso, precisamos continuamente nos policiar para que o “gerenciamento” das atividades escolares compreenda uma participação efetiva de todos os segmentos que

fazem a escola, oportunizando uma descentralização do gestor, propiciando assim, uma gestão compartilhada no tocante à tomada de decisões e à divisão das responsabilidades que cercam toda a comunidade escolar.

Gestão (do latim, *gestio -onis*) significa o ato de gerir, gerência, administração (FERREIRA,1999, p.985). Partindo desse pressuposto, gestão também é administração, é tomada de decisão, é organização, é direção. Está intimamente ligada à idéia de cumprir e desempenhar papéis e funções respectivamente, objetivando atingir as metas pré-estabelecidas.

Segundo Alonso (1983, p.22-23), inúmeros são, os fatores que dificultam o estabelecimento de uma teoria de Administração aplicável aos vários tipos de “organização” existentes e, portanto, que sirva para a proposição de formulações específicas em Administração Escolar.

(...) As dificuldades existentes na formulação da teoria de Administração podem ser vistas, principalmente, com relação a três ordens diferentes de problemas:

- a) a natureza da ação administrativa expressa sobretudo em atos formais e decisões concretas relativamente a situações reais de trabalho em grupo;
- b) a tendência a associarem-se critérios de valor na definição da ação ou comportamento administrativo, definindo-se o “como deveria ser” ou o comportamento “ideal”, sem relação com o desempenho em situações reais;
- c) a especificidade das organizações existentes, o que muitas vezes leva a supor diferentes tipos de concepções teóricas em Administração, sem que se perceba uma base comum subjacente que permita definir a natureza da função independente da forma ou lugar em que se apresente.

Esta teorização deve sempre ser levada em consideração na realização das atividades em grupos e na busca pela solução dos problemas existentes, fazendo-se necessário um aprofundamento e um conhecimento sistemático que evite a personalização e a subjetivação dos problemas, como fonte de resolução que ocorrem no dia-a-dia efetivando, assim, uma prática empirista.

Torna-se, portanto, fator preponderante que a Gestão seja sempre vista como uma dinâmica contínua na qual o gestor que “está à frente”, interaja com o grupo tentando encontrar soluções diversificadas conduzindo sua prática numa abordagem e numa prática participativa, tornando-se um líder, estimulando em todos, interesses comuns, sempre disposto a acatar sugestões e a delegar a distribuição de tarefas propiciando uma coletividade em sua gestão fortalecendo a busca pelos objetivos comuns.



## **1.1.Gestão democrática participativa e autônoma: uma educação para a cidadania.**

Na busca dos objetivos comuns e da efetivação do “modelo” de gestão, precisamos conhecer e compreender como se dá uma gestão democrática participativa e autônoma.

A instituição escolar, vista como um espaço de união comunitária objetivando preparar os indivíduos que nela e dela participam para tornarem-se cidadãos críticos, participativos, atuantes e integrantes da sociedade, podem desempenhar importante papel na sociedade, fortalecendo a relação escola e comunidade melhorando o convívio escolar e, por conseguinte, a aprendizagem dos alunos.

Ao pensarmos em gestão democrática nas escolas, temos como argumento consistente à própria Constituição Federal (BRASIL, 1998), que coloca esta questão como um direito de cidadania. Vejamos o que afirma Dourado (2001, p. 27):

(...) Lembre-se que o texto da Constituição Federal afirma que o ensino deve ser ministrado, de acordo com o princípio de gestão democrática, na forma da lei (inciso VII, art. 206). Afirmamos também que a gestão democrática observa procedimentos institucionais adequados à igualdade de participação de pessoas diferentes.

Nesse caso, estamos respaldados em promover uma gestão democrática por ser um preceito constitucional necessário que propicia ao educando um desenvolvimento da consciência e de competências que levem ao favorecimento do exercício da cidadania.

Ainda sobre gestão democrática, Dourado (1998, p.79), afirma que:

(...) processo de aprendizado e de luta política que não se circunscreve aos limites da prática educativa nos vislumbra, nas especificidades dessa prática social e de sua relativa autonomia, a possibilidade de criação de canais de efetiva participação e de aprendizado do “jogo” democrático e, conseqüentemente, do repensar das estruturas do poder autoritário que permeiam as relações sociais e, no seio dessas, as práticas educativas.

Nessa perspectiva, a gestão é vista e possui “o caráter formador de cidadania”, pois possibilita uma participação de todos construindo e reconstruindo o caminho mais certo de trabalho, possibilitando uma real efetivação e democratização do espaço escolar.

Comunga com essa idéia Paro (1997, p.17), quando afirma que:

A participação da comunidade na escola, como todo processo democrático, é um caminho que se faz ao caminhar, o que não elimina a necessidade de se refletir previamente a respeito dos obstáculos e potencialidades que a realidade apresenta para a ação.

Dessa forma, pode configurar-se um exercício de cidadania por parte de todos que formam a comunidade escolar sendo a essência da democracia, por conseguinte construindo paulatinamente uma verdadeira autonomia no contexto da gestão democrática.

Acreditamos só haver efetiva participação, democracia e autonomia, a partir da superação do estigma do dever de participar, dando lugar a uma participação baseada no “servir” sem haver “chefes”, “superiores” ou “subordinados”.

À medida que os valores de cooperação, compromisso, colaboração vão sendo construídos em uma comunidade especificamente a escolar, os responsáveis por este processo sentem-se gestores também, líderes, entendendo que as ações são delegadas e que cada um é coadjuvante desse processo.

Pensando ainda em autonomia, compreendemos que este modelo de autonomia projetado impulsionando a consecução de uma escola democrática e participativa encontra seus fundamentos na legislação educacional, como vemos no Art. 15 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação – LDB, ( No. 9394/96, p.40):

Os sistemas de ensino assegurarão as unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público.

Acreditamos que, só essa prática transformadora nos levará à escola ideal, a escola que sonhamos encontrar.

A relevância desse estudo se dá ao fato de poder propiciar aos educadores, especificamente aos gestores de nossas escolas públicas, uma atitude reflexiva diante dos principais aspectos relativos a uma gestão que se diz democrática, participativa e autônoma.

Desse modo, objetivamos também, colaborar com o repensar e o refazer pedagógico desses gestores e a sua maneira de conduzir os rumos de uma instituição educacional

e que possa privilegiar os interesses coletivos de toda a comunidade escolar.

O novo modelo de gestão escolar faz questão de propor a construção de instituições democráticas, participativas e autônomas. Para isso, os sistemas de ensino precisam observar a necessidade de um gestor que reúna as competências necessárias para gerenciar o material humano que lhe é confiado, buscando o alcance dos objetivos comuns através de uma liderança participativa que propicie e garanta uma boa gestão que venha democratizar as decisões da escola.

Desse modo, ao falarmos de gestão acreditamos ser esta, uma ação que vai além de simplesmente administrar no sentido técnico. Esse fazer se fundamenta em primórdios que envolvam uma teorização e uma prática que implica, por conseguinte numa quebra de paradigmas construídos ao longo dos tempos.

Assim sendo, podemos verificar a amplitude dimensional da gestão, numa tentativa de deletar concepções tão obsoletas em nossos sistemas educacionais caracterizados por práticas tradicionais.

Vista dessa forma, a administração se processa com uma abordagem mediadora, visando um determinado fim, evitando através dessa prática inovadora a burocratização da atividade escolar.

Diante disso, nós educadores, juntamente com todo o grupo gestor necessitamos continuamente nos policiarmos para que o gerenciamento das atividades escolares compreenda a participação de todos os segmentos que fazem a escola, oportunizando uma descentralização do gestor escolar, propiciando assim, uma gestão compartilhada, no tocante à tomada de decisões e à divisão das responsabilidades que cercam toda a comunidade escolar.

## **1.2 Os mecanismos para a construção de uma gestão democrática**

Ao sonharmos com uma escola de qualidade, alicerçada numa prática democrática, participativa e autônoma, remetemos ao nosso pensamento no que alicerçaria essa prática. Para que se estabeleça efetivamente esse modelo de gestão tão sonhado, faz-se necessária a teorização e a prática de alguns dos fundamentos básicos que norteiam essa gestão.

Quando falamos em princípios da gestão democrática, significa que nos aprofundaremos em bases teóricas que subsidiam a nossa visão, na busca de um caminho mais adequado a esse tipo de gestão. Necessitamos de um plano participativo que garanta uma efetiva democracia, no qual o domínio dos fundamentos pedagógicos e dos processos de gestão, possa servir de parâmetros e de suporte dentro do contexto e da realidade escolar.

Nessa perspectiva, pensamos no Projeto Político-Pedagógico como um dos fundamentos primordiais dessa gestão democrática e participativa.

De acordo com estudos realizados por Veiga (1995, p.16-20), os princípios norteadores do Projeto Político- Pedagógico são:

- a) Igualdade de condições para o acesso e permanência na escola.
- b) Qualidade que não pode ser privilégio de minorias econômicas e sociais. O desafio que se coloca ao projeto político- pedagógico da escola é o de propiciar uma qualidade para todos.
- c) Gestão democrática é um princípio consagrado pela constituição vigente e abrange as dimensões pedagógica, administrativa e financeira.
- d) Liberdade é outro princípio constitucional. O princípio da liberdade está associado à idéia de autonomia.
- e) Valorização do magistério é um princípio central na discussão do projeto político- pedagógico.

Desse modo, compreendemos que construir o Projeto Político- Pedagógico de uma instituição educacional requer uma busca constante de reflexão e sistematização de suas ações de forma coletiva e consciente, explicitando e ressignificando sua identidade e seus anseios, servindo como norte e unidade para todas as ações projetadas e desenvolvidas.

Assegura Ferreira (2003, p. 109), que:

Ora, isto não se dá num processo espontâneo, ocasional, que degradaria ainda mais o ser humano, já tão torturado nos tempos atuais, mas se dá a partir da organização coletiva dos profissionais em torno de objetivos comuns que expressam convicções assumidas. É tarefa e compromisso das políticas educacionais e da gestão da educação.

A construção coletiva da organização da escola, se faz na prática, no dia-a-dia, quando o projeto político-pedagógico é realmente efetivado. A tomada de decisões não é vista como algo isolado, mas como um processo complexo que se constrói, conferindo e explicitando a intencionalidade da escola, seu rumo, sua direção, por fim sua identidade revelando assim, uma gestão participativa.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional LDB – Lei nº 9.394/96 (BRASIL), ao estimular a gestão democrática, atribui aos profissionais da educação a função de elaborar, executar e avaliar o projeto político-pedagógico da escola. Assim a lei reconhece nos professores uma competência técnica e política para a realização dessa tarefa:

Art. 12. Os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as dos seus sistemas de ensino, terão a incumbência de:

- I. elaborar e executar e executar sua proposta pedagógica;
- II. administrar seu papel e seus recursos materiais e financeiros;
- III. assegurar o cumprimento dos dias letivos e horas aulas estabelecidos;
- IV. velar pelo cumprimento de plano de trabalho de cada docente;
- V. promover meios para recuperação dos alunos de menor rendimento;
- VI. articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola;
- VII. informar os pais e responsáveis sobre a frequência e o rendimento dos alunos, bem como sobre a execução de sua proposta pedagógica.

Art. 13. Os docentes incumbir-se-ão de:

- I. participar da elaboração da proposta pedagógica do estabelecimento de ensino;
- II. elaborar e cumprir planos de trabalhos segundo a proposta pedagógica do estabelecimento de ensino;
- III. zelar pela aprendizagem dos alunos;
- IV. estabelecer estratégias de recuperação para os alunos de menor rendimento;
- V. ministrar os dias letivos e horas aulas estabelecidos, além de participar integralmente dos períodos dedicados ao planejamento, à avaliação e ao desenvolvimento profissional;
- VI. colaborar com as atividades de articulação da escola com as famílias e a comunidade.

Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas de gestão democrática de 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.

Portanto, visto dessa forma, o projeto político-pedagógico necessita da efetiva participação de todos que compõem a escola, contribuindo significativamente para o processo de democratização da gestão escolar.

Na concepção de Vasconcelos (1995, p.143), o projeto pedagógico:

... é um instrumento teórico metodológico que visa a ajudar a enfrentar os desafios do cotidiano da escola, só que de forma refletida, consciente, sistematizada, orgânica e, o que é essencial, participativa. É uma

metodologia de trabalho que possibilita a ressignificar a ação de todos os agentes da instituição.

Segundo Libâneo (2001, p. 125), “o projeto pedagógico deve ser compreendido como um instrumento e processo de organização da escola, tendo em conta as características do instituídos e do instituinte.”

Ainda na tentativa de efetivação da gestão democrática, podemos estabelecer como meios práticos de democratização através da participação dos segmentos da comunidade escolar, na construção, reconstrução e tomada de decisões, Conselho Escolar, Grêmios Estudantil e Escolha de Dirigentes.

O conselho escolar é formado por todos os segmentos da comunidade escolar: pais, alunos, professores, direção entre outros funcionários. Todas as pessoas ligadas à escola participam das decisões administrativas, financeiras e pedagógicas através do Conselho Escolar. Dessa forma, esse colegiado efetiva-se como um canal de comunicação, participação e também mais um instrumento que fundamenta a gestão participativa da escola.

Os conselhos escolares constituem uma estratégia de participação representativa no processo decisório das organizações. Para Cury (2000, p.47), a etimologia é o latim *consilium*, derivado do verbo *consulere*, que tem sentido de:

(...) tanto ouvir alguém quanto submeter algo a uma deliberação de alguém, após uma ponderação refletida, prudente e de bom senso. Trata-se, pois, de um verbo cujos significados postulam a via de mão dupla: ouvir e ser ouvido.

Portanto, faz-se necessária a participação popular dentro e fora da escola, constituindo-se uma estratégia explícita da administração. Esse momento deve ser prazeroso para os participantes pelo fato de exercerem seus direitos de cidadão.

Antunes (1998, p. 44), ainda relacionado à definição de Conselho Escolar complementa:

(...) pode ser esse espaço de construção do projeto de escola voltado aos interesses da comunidade que dela se serve, proporcionando o exercício da cidadania, o aprendizado de relações sociais mais democráticas, a formação de cidadãos ativos. Por meio do Conselho, a população poderá controlar a

qualidade de um serviço prestado pelo Estado, ou seja, poderá definir e acompanhar a educação que lhe é oferecida.

Nessa perspectiva, o Conselho Escolar trabalha junto com a direção da escola visando à superação das dificuldades encontradas no dia-a-dia escolar.

Mencionaremos também, como mecanismo de fundamentação de gestão democrática e participativa, a atuação do Grêmios Estudantil.

Os grêmios se materializam em outra forma de gestão compartilhada, que mesmo nascendo dentro da própria unidade escolar “pertencem a uma rede externa com outras características: autonomia política e administrativa e pautada de reivindicações próprias, que contemplam os interesses apenas dos alunos”. (WEYNE; BEZERRA,2000,p.18).

A Lei Federal nº 7398 (BRASIL,1995), confere autonomia aos estudantes da educação básica para organizarem seus grêmios estudantis como entidades representativas de seus interesses com finalidades educacionais, culturais, cívicas e sociais.

Portanto, o corpo discente precisa estar envolvido nos processos de tomada de decisão e resolução das ações da escola.

Possibilitando ainda a fundamentação da gestão democrática e a participação de toda a comunidade escolar, tomamos a eleição de diretores como mais um dos instrumentos de suporte à essa prática.

Com o intuito de neutralizar as práticas clientelistas e do favorecimento pessoal, o Estado do Ceará aprova a Lei nº12.442 de 18 de maio (CEARÁ,1995). A lei estabelece que o processo seletivo dos diretores escolares estaria fundamentado na capacidade do indivíduo de desempenhar tal função, o candidato ao cargo deveria se submeter a uma prova escrita e a exame de títulos, esta era a primeira etapa da seleção, a segunda constava da eleição dos candidatos pela comunidade escolar.

O diretor eleito, responde pela articulação da escola com a comunidade, garantindo o bom funcionamento, visando um melhor atendimento pedagógico aos alunos.

Compreendemos portanto, que a democratização da escola está relacionada à implementação de forma correta dos fundamentos da gestão democrática em oposição às relações de autoritarismo.

Ações voltadas para a autonomia escolar, propiciam novas dimensões pedagógicas, tornando a equipe escolar mais compromissada e responsável pelos seus erros e acertos.

### **1.3. A efetivação do papel do gestor numa liderança participativa.**

Através das explanações realizadas nos capítulos precedentes, estabelecemos os elementos fundamentais para que haja uma efetivação das ações voltadas para a comunidade escolar propiciando uma autonomia no ambiente escolar e uma contínua democracia.

O gestor necessita desempenhar o seu verdadeiro papel para zelar pela democracia conquistada. Nesse contexto, compreendemos que o papel do gestor na administração escolar é indubitavelmente de suma importância no que se refere as ações, que se apresentam na realização de atividades diárias.

À mesma idéia filia-se Alonso (1983, p.134), quando diz que:

(...) A participação do administrador escolar na proposição, explicitação, revisão e adequação de objetivos a uma situação particular é condição básica para a compreensão da função administrativa dentro de uma perspectiva dinâmica. Se, por muito tempo, a tendência dos administradores práticos foi a de restringir-se à rotina administrativa em um processo de execução de técnicas especializadas de registro de dados, confecção de orçamento, etc., isto se deveu ao fato de ser a administração entendida de um modo restrito, muito preso a concepções de administração interna estritamente.

Para que o administrador formule uma prática que conceba mudanças nas ações diárias, precisa estar atento para os objetivos da coletividade, sempre disposto a acatar sugestões e delegando tarefas.

No entendimento de Leite (2000, p.58), o gestor é o agente do processo participativo, é o impulso fundamental para a implantação da gestão participativa. Suas principais características são:

- ter atitude interativa perante as questões estratégicas da organização;



- saber administrar as turbulências ambientais;
- estar voltado para o processo de inovação;
- tomar adequadamente as decisões e estabelecer prioridades;
- ter capacidade administrativa para consolidar planos;
- desenvolver controle e auto-controle gerenciais.

O gestor liderará mudança em seu grupo. É um desafio para todos, mas, superados os primeiros momentos, certamente significará uma conquista para todos os indivíduos envolvidos.

Desse modo, criticamos veementemente uma postura de gestão que não tenha caráter deliberativo, responsável pela integração e crescimento coletivo de cada segmento da comunidade escolar objetivando a contínua construção de uma escola de qualidade para todos.

## 2. GESTÃO E LIDERANÇA: UMA CONSTRUÇÃO COLETIVA

A gestão desenvolvida numa instituição, está relacionada ao tipo de gestor que a gerencia. Podemos dizer ainda que a “instituição tem a cara do gestor”. Para que o gestor desempenhe suas reais atividades, é necessário que ele mesmo compreenda e atravesse uma profunda transformação no que venha a ser gerenciamento e liderança. Para tanto, partimos da compreensão de que gerenciamento e liderança estão intrinsecamente ligados redimensionando o exercício diário do gestor- líder.

Assim sendo, Kanter apud Hesselbein (2001, p.107), afirma que:

A liderança é uma das responsabilidades humanas mais universais e duradouras. Sua prática é tão similar através das épocas históricas e das civilizações que lições são muitas vezes extraídas de personagens ímpares como Jesus, Mahatma Gandhi, Átila, o Huno e Nicolau Maquiavel.

Nesse contexto, compreendemos então que, liderança é uma opção, contrapondo-se a uma mera ação de obrigatoriedade. Nasce da vontade de controlar, indicar, efetivar e despertar nos outros a cooperatividade.

De acordo com Kotter (1997, p. 178):

O único e maior erro do modelo tradicional está relacionado às suposições sobre a origem da liderança. De forma simplista, o conceito historicamente dominante eleva as aptidões de liderança a um dom divino, dádiva concebida a um seleto número de pessoas. Embora, um dia, eu também tivesse acreditado nisso, descobri que a idéia tradicional simplesmente não se adequava bem ao que observei em quase trinta anos de estudo sobre organizações e pessoas que as dirigiam. Particularmente, o modelo mais antigo está quase esquecido em relação à força em potencial do aprendizado vitalício.

Dessa forma, a liderança é vista como um privilégio, merecimento, direcionado a pessoas distintas. Pode-se compreender que para haver um bom gerenciamento acompanhado de uma boa liderança, necessitamos de uma nova prática de trabalho desenvolvida em grupo. Senge (1998, p.368), quando faz uma análise sobre o conceito de liderança afirma que:

Em sua essência, a visão tradicional de liderança baseia-se nos pressupostos de impotência das pessoas, na ausência de visão pessoal e na incapacidade

de dominar as forças de mudança, déficits esses que só podem ser remediados por alguns grandes líderes. A nova visão da liderança nas organizações que aprendem é centrada em tarefas mais sutis e mais responsáveis por construir organizações onde as pessoas expandem continuamente suas capacidades de entender complexidades, esclarecer visões e aperfeiçoar modelos mentais compartilhados – ou seja, eles são responsáveis pela aprendizagem.

Para Goleman (2002, p.8):

Os grandes líderes nos mobilizam. Inflamam nossa paixão e inspiram o melhor de nós. Quando tentamos explicar a causa de tamanha eficácia, pensamos em estratégia, visão ou idéias poderosas. Na verdade, eles atuam em um nível mais fundamental: os grandes líderes atuam por meio das emoções.

O gestor- líder está em constante sintonia com o outro, despertando a confiança e favorecendo uma constante ressonância no grupo.

Ainda na visão de Goleman (2002, p.8):

Todo líder possui o poder de direcionar as emoções de seus liderados. Se estas forem impelidas para o lado do entusiasmo, o desempenho pode disparar; se incitarem ao rancor; perderão o rumo. Quando os líderes estimulam as emoções de maneira positiva, tiram o melhor de cada um – os autores chamam de ressonância. Quando as emoções são canalizadas de modo negativo os líderes geram dissonância.

Entretanto, para alcançarmos o que tanto almejamos e objetivamos, faz-se necessário que todos estejam dispostos e assumam uma postura de líder, promovendo uma relação interpessoal saudável e que inspire confiabilidade em todo o grupo.

Segundo Gadotti (1995, p.48), para que se tenha o sucesso necessário se faz obedecer as seguintes proposições:

1. Compromisso com a escola
  - a) Agir ativamente; colocar-se como co-responsável pelo sucesso da escola.
  - b) Postura positiva em relação à escola;
2. Compromisso com o projeto político-pedagógico da escola.
  - a) Pensamento estratégico: criar o hábito de pensar no futuro;
  - b) Metas claras, mensuráveis e com indicadores;
  - c) Trabalho em equipe;
  - d) Compromisso com resultados, mantendo o foco correto dos objetivos.

3. Compromisso com o aluno.
  - a) Foco no aluno, conhecendo-o e valorizando-o;
  - b) Atendimento de alta qualidade, buscando a excelência
  
4. Compromisso com as pessoas.
  - a) Orientação e direção;
  - b) Motivação, inspiração, esperança;
  - c) Comunicação estratégica: ouvir atentamente, perguntar, dar e receber feedback;
  - d) Desenvolvimento dos liderados;
  - e) Respeito e interesse.
  
5. Compromisso consigo mesmo.
  - a) Auto-conhecimento: equilíbrio físico, mental e psíquico;
  - b) Auto-motivação: persistência;
  - c) Atitude positiva perante a vida;
  - d) aprendizagem contínua;
  
6. Comportamentos de liderança.
  - a) Liderança situacional;
  - b) Liderança por exemplo;
  - c) Participação;
  - d) Mudança: quebra e pioneirismo de paradigmas;
  - e) Criatividade e inovação.

## **2.1. A essência da liderança: reconhecendo um verdadeiro líder em suas conquistas diárias.**

Falar sobre liderança conduz necessariamente a uma discussão sobre gestão. A necessidade contemporânea vem exigindo a cada dia, novos perfis profissionais com capacidades múltiplas de adaptação e com uma amplitude muito grande de propiciar e gerar mudanças.

Hock (1999, p. 17) afirma que:

As instituições hierárquicas de comando-e-controle da Era Industrial que nos últimos 400 (quatrocentos) anos cresceram a ponto de dominar a vida comercial, política e social, estão cada vez mais irrelevantes face à explosiva diversidade e complexidade da sociedade do mundo inteiro.

A afirmação pode configurar uma situação de insucessos institucionais necessitando assim, da problematização, reflexão e constantes questionamentos a respeito dos parâmetros que circundam as atuais estruturas organizacionais.

Na concepção de Senge (2003,p.34), “grandes líderes devem ser grandes professores. E um grande professor não ensina. Um grande professor cria o ambiente onde o aprendizado pode ocorrer” .

Para Senge (2003 p.61), existe outros aspectos que alguns autores procuram definir são as funções para os líderes. A seguir, apresenta-se uma lista de competências de liderança que fazem parte do arcabouço teórico de vários estudiosos do assunto:

- Inteligência emocional:** capacidade de entender suas emoções e ter domínio sobre elas assim como reconhecer as emoções dos outros,de tal maneira que se promova a confiança , a motivação, a inspiração e a melhora da efetividade do grupo.

- Influência através da confiança:** capacidade de influenciar os outros de maneira efetiva despertando sua confiança e confiando neles para facilitar seu êxito.

- Comunicação:** habilidade para expressar-se e relacionar-se com diversas pessoas dentro e fora da organização.

- **Assessoria pessoal:** maestria para promover conselho e apoio a outras pessoas de forma confortável utilizando este ato estrategicamente para melhorar o desempenho.

- **Negociação: habilidade** de atingir o entendimento mútuo e o estabelecimento de acordos com um grau de variedade de pessoas dentro e fora da organização.

- **Solução de problemas:** capacidade de empregar a análise, o pragmatismo e ferramentas para resolver problemas complexos em diversos contextos.

- **Pensamento estratégico:** capacidade de conectar processos eventos e sistemas de maneira rigorosa e sistemática.

- **Manejo de mudança:** capacidade de adaptar-se e crescer em tempos de mudança assim como facilitar para que o mesmo aconteça com outras pessoas.

Pode-se verificar que definir as funções básicas para os líderes para um novo estilo de liderança em educação enfatiza a participação, o compartilhamento de responsabilidades com resultados e a confiança, assim como a comunicação aberta e a aceitação de riscos.

Pode-se observar ainda, que quando os dirigentes promovem um ambiente que projeta uma visão e uma missão que orienta a ação cooperativa, o entusiasmo, a competência e a integridade, inspiram, nos outros o desejo de trabalharem coletivamente na busca constante para alcançar com êxito os objetivos e metas traçados.

Para que aconteça a realização desse tipo de trabalho, que venha constantemente significar uma prática significativa do gestor-líder dentro de uma instituição educacional. No livro *Novos Paradigmas de Gestão Escolar* (CEARÁ, 2005, p.69), lista características pertinentes a um líder participativo:

- Facilitador e estimulador da participação dos pais, alunos, professores e demais funcionários na tomada de decisão e implementação de ações necessárias para sua realização.
  
- Promotor da comunicação aberta na comunidade escolar.
  
- Ator como referência pessoal de orientação pró-ativa.
  
- Construtor de equipes participativas.
  
- Incentivador e orientador da capacitação, desenvolvimento e aprendizagem contínua, dos professores, funcionários e alunos.
  
- Criador de clima de confiança e receptividade no ambiente escolar e comunitário.
  
- Mobilizador de energia, dinamismo e entusiasmo.
  
- Norteador e organizador do trabalho conjunto.
  
- Mentor e coordenador de ação de capacitação contínua em serviço como ação coletiva e de conjunto.

Pode-se compreender através da apreciação de estratégias adequadas que, na tentativa constante de aperfeiçoamento da qualidade de trabalho realizado diariamente em nossas instituições escolares, estamos quebrando paulatinamente velhos paradigmas que há tanto nos prenderam nos limitando a um mero estigma propiciando assim o envolvimento de todos de forma significativa apresentando um melhor desempenho em nossas escolas, podendo ser determinado, pelo estilo, pela abordagem do tipo de liderança.

## **2.2 Administrando as emoções frente às adversidades.**

Compreendemos que liderança e gerenciamento são palavras indissociáveis. Para tanto, faz-se necessária uma constante efetivação e um redimensionamento de práticas obsoletas, desenvolvendo no outro, inspiração transpondo as fronteiras de uma mera administração.

Pressupomos o quanto é difícil administrar emoções dentro de qualquer instituição, pois neste contexto existe uma infinidade de opiniões e formas diferenciadas de ver, compreender e agir diante das vicissitudes que se apresentam no dia-a-dia. Este desafio perpassa também os papéis do gestor escolar como elemento mediador de um gestor-líder.

A capacidade de auto-conhecimento é tão importante quanto em outras qualidades, na busca constante do equilíbrio emocional, pois o oposto cria situações complexas que podem prejudicar o relacionamento com os outros e por conseguinte afetar consideravelmente a qualidade e a motivação no ambiente de trabalho.

Antunes (2001, p.43), diz que:

As Inteligências Pessoais – Intra e Inter-pessoais – se alteram, pois enquanto a primeira é a Inteligência do eu, e portanto do autoconhecimento, automotivação e auto-estima e, dessa maneira, uma inteligência ‘interior’, a interpessoal é a inteligência do reconhecimento do outro, da empatia, da comunicação e das relações interpessoais. É assim uma Inteligência ‘externa’, voltada para a coletividade.

Assim sendo, tomamos como referencial maior a inteligência emocional, incluindo as diversidades existentes do contexto de uma administração. Diante dessa complexidade, devemos estar sintonizados com os sentimentos do outro, num aprendizado contínuo de como

lidar com as adversidades propiciando um melhor fluxo nas relações que se dão no ambiente de trabalho.

Dentro das escolas existe uma gama enorme de relações. A diversidade dessas relações pode funcionar como um filtro possibilitando a cada um que faz parte da comunidade escolar o auto-conhecimento e com este reconhecimento, buscar o equilíbrio pessoal externalizado sob a forma de emoções e sentimentos ‘positivos’. Isso não é válido apenas para as instituições escolares, mas para todos que pretendem cultivar bons relacionamentos independentemente da atividade a que se dedicam. A peculiaridade está em propiciar as pessoas que compartilham destas instituições um tratamento adequado e conseqüentemente prazeroso.

Para Brewer (1995, p.45):

Há uma série de emoções e sensações negativas que se apresentam nos processos de diversidade de pessoal. A ira, o medo, o tédio, a mágoa, a culpa, a tristeza, a angústia, são alguns sentimentos que podem mobilizar o indivíduo dentro do contexto de trabalho levando-o a uma atitude inadequada frente às situações a que está exposto.

Todos esses sentimentos podem ser trabalhados dependendo da abordagem e do alicerce em que foram construídos pois acreditamos também que, o desenvolvimento de competências gerenciais se adequem à finalidade de tornar as escolas mais capacitadas para o enfrentamento dos desafios que acontecem no cotidiano.

### **2.3. Inteligências múltiplas como determinante do potencial de liderança.**

As emoções podem nos ajudar ou nos prejudicar dependendo da forma como elas forem utilizadas. Nós, profissionais da Educação, não podemos deixar de conhecer e reconhecer as implicações educacionais e pedagógicas que a teoria das inteligências múltiplas nos propicia, visto que esta tem assumido diferentes formas, inclusive a de colaborar com os sistemas escolares na prática pedagógica, no âmbito das relações, na condução das vicissitudes que ocorrem no dia-a-dia.

Essa colaboração concedida pela Teoria das Inteligências Múltiplas só pode acontecer com a instituição que esteja aberta a se propor a adotar ou mesmo contextualizar essa teoria e as implicações que ela pode trazer.



Em sua teoria das múltiplas inteligências, Gardner (1995, p.15), propõe que as pessoas sejam consideradas como podendo ter diferentes tipos de inteligências desenvolvidas em maior ou menor grau. Ele identificou inicialmente sete:

(...) A inteligência lingüística é o tipo de capacidade exibida em sua forma mais completa, talvez, pelos poetas. A inteligência lógico-matemática, como o nome implica, é a capacidade lógica e matemática, assim como a capacidade científica (...) A inteligência espacial é a capacidade de formar um modelo mental de um mundo espacial e de ser capaz de manobrar e operar utilizando esse modelo. (...) A inteligência musical é a quarta categoria de capacidade identificada por nós: Leonard Bernstein a possuía em alto grau; Mozart, presumivelmente, ainda mais. A inteligência corporal-cinestésica é a capacidade de resolver problemas ou de elaborar produtos utilizando o corpo inteiro, ou partes do corpo. (...) A inteligência interpessoal é a capacidade de compreender outras pessoas. (...) A inteligência intrapessoal, um sétimo tipo de inteligência, é uma capacidade correlativa, voltada para dentro. É a capacidade de formar um modelo acurado e verídico de si mesmo e de utilizar esse modelo par operar efetivamente a vida.

Nessa perspectiva, o paradigma de que possuímos uma só inteligência está desfeito, pois pode-se constatar toda uma pluralidade no que se refere à inteligência agindo de forma integrada na superação dos limites. Para que haja uma efetiva e constante superação de limites, é necessário que programas de desenvolvimento técnico e de habilidades humanas estejam inseridos num contexto escolar fazendo parte do planejamento estratégico da escola contribuindo assim, para o crescimento, desenvolvimento e sucesso.

Um bom gestor, um gestor-líder, que tem conhecimento das inteligências múltiplas e suas implicações está em constante feedback com sua equipe de trabalho. O sucesso de todos que fazem a escola pode estar no conhecimento intelectual, somado ao conhecimento de cada indivíduo ao ter suas peculiaridades respeitadas.

Segundo Antunes (2001, p.13):

As mudanças de paradigmas trazidas por essa nova visão de mente humana interferem, portanto, no tema da educação e trazem novas linhas de procedimentos para que a escola convencional acrescente às suas funções: instrucional, socializadora e preparadora para o mundo do trabalho uma outra , voltada ao estímulo e educação cerebral e assim, progressivamente, possa ir se transformando em um centro estimulador de Inteligências.

Para promovermos essa transformação, precisamos estar abertos para essa mudança, precisamos de conhecimentos direcionados e estratégias variadas que venham a constituir uma nova prática pedagógica.

#### **2.4. Autonomia escolar: um passo a ser conquistado.**

Mencionamos nos capítulos anteriores os mecanismos que permeiam a gestão escolar democrática, participativa e autônoma e os pressupostos possíveis e alcançáveis do perfil do gestor-líder, embasado em teóricos que muito se dedicam a esse assunto.

Compreendemos o quanto é difícil administrar em nossas instituições e tentar gradativamente mudar a cultura do gerenciamento já tão enraizada em nossas escolas.

Desse modo, necessitamos entender que, em uma gestão, palavras como democratização, participação e autonomia, são conquistas coletivas alcançadas e defendidas pelos segmentos que auxiliam esse novo modelo de gestão.

Os colegiados, o projeto político – Pedagógico, o grêmio estudantil e toda a comunidade escolar podem desempenhar um papel muito importante em nossas escolas. Faz-se necessário obter de cada um desses segmentos e mecanismos de atuação, de cada profissional de educação, estudantes, pais e comunidade escolar, o compromisso com as ações programadas na escola, com a qualidade do ensino, e com a concretização da melhoria dessa qualidade.

Frente a isso, nós educadores só poderemos alcançar nosso objetivo de formar cidadãos críticos e autônomos, nos valendo dos parâmetros que permeiam essa gestão. A escola pode tornar-se autônoma ao situar-se á realidade da sua clientela, adaptando seu projeto Político – Pedagógico á realidade local, vivenciando os problemas locais, buscando compreender os valores e as práticas sociais que realmente têm significado para eles.

A escola tem e pode desempenhar um papel de transformadora, se estiver conectada ás reais necessidades de todos que nela e dela necessitam. Através da aplicabilidade de todos os seus projetos, dos recursos didáticos, pedagógicos, físicos e administrativos, a escola pode colaborar e garantir com o processo da autonomia.

A autonomia escolar não é concebida, mas conquistada por todos os segmentos que constituem a escola, através da adoção de estratégias que visem a implementação dessa mudança.

Em meio a essa mudança, não apenas a escola desenvolve essa consciência, como a própria sociedade cobra que o faça na construção do seu projeto pedagógico e de sua autonomia. Essa autonomia pode ser entendida como a capacidade de governar-se, e dirigir-

se, dentro de certos limites, definidos pelas legislações e pelos órgãos do sistema educacional.

A autonomia não equivale à soberania, pois a escola, ao construir sua autonomia, não se torna independente das outras esferas administrativas com as quais mantém relação com o seu trabalho, sejam elas municipais, estaduais ou federais. Por isso, é preciso entender que, quanto mais a escola adquire autonomia e competência, mais responsabilidades ela assume. Discute-se a falta de autonomia nas escolas pela própria natureza da ação que o sistema escolar impõe. A possibilidade de se criar uma realidade democrática, exige a descentralização em nível de Secretaria de Educação para com a escola. É necessário que se estabeleça uma nova forma de relação, para que concretamente possa ocorrer a efetivação de uma gestão democrática. A autonomia da escola, não diz respeito a um desligamento total da Secretaria de Educação, apenas requer uma revisão nos princípios norteadores dessa relação, onde se deve reduzir ao mínimo indispensável os ordenamentos e controle desta. Isso não pressupõe que cada escola venha fazer o que queira, pois a autonomia requer o estabelecimento das diretrizes.

Aqui a comunidade escolar deve-se valer dos espaços legais da autonomia escolar, na tomada de decisão, descentralização administrativa, pedagógica e financeira. A educação brasileira, a partir da Lei 9394/96, passa por mudanças no âmbito nacional, estadual e municipal na perspectiva de ampliar o acesso, melhorar a qualidade do ensino e favorecer o processo de descentralização da gestão escolar.

Com relação à administração participativa, Villela (2002, p.52), afirma que:

[...] o foco das atenções dos gestores deve estar nas pessoas. As pessoas devem participar das principais decisões da escola, tornando-se parceiras e responsáveis pela definição de objetivos, metas alvos e resultados finais.

A busca da participação das pessoas significa maior comprometimento delas com os resultados da escola e com o sucesso das ações realizadas pelos gestores. É a adoção de uma nova forma de relacionamento com a sua equipe. Vive-se um momento de reivindicação por maior participação nos processos decisórios das diretrizes das políticas públicas deste país. O brasileiro, apesar do seu conformismo, vem questionando e exigindo que as possibilidades de mudanças, sejam analisadas diariamente e não esporadicamente. A maneira que as pessoas estão pensando não é mais igual ao passado. Basta observar o crescente número de organizações não-governamentais (ONG), onde os cidadãos se reúnem para conquistar seus

direitos tão violados pelas políticas econômicas, sociais e educacionais, que não priorizam o homem, sua condição de vida digna.

A escola reveste-se de artificialidade. E por não conhecer a realidade da comunidade da qual faz parte, não pode corresponder às suas expectativas e, assim sendo, gera insatisfação de professores, alunos, funcionários e pais, que veem as decisões que dizem respeito às suas vidas, serem tomadas sem suas participações. Assim, a escola que tem como função social levar o aluno à compreensão da realidade, deve estar voltada para o princípio da Gestão Democrática, promovendo uma educação para a vida, realidade, democracia, autonomia. Se a ação educativa visa à compreensão e transformação da realidade, faz-se necessária a articulação entre a escola e a totalidade das pessoas que convivem nela, bem como da comunidade na qual está inserida na busca de conhecimento, de aprendizagem e de superação.

O descontentamento e oposição dos vários agentes da escola e a própria ineficiência dela em não atingir os objetivos, se canalizaram num único sentido, de renovar as práticas administrativas dentro da escola, de redefinir o papel da direção, hoje denominado de núcleo gestor e dos rumos a serem assumidos numa perspectiva coletiva. Com o resgate da participação, do conhecer e resolver em conjunto, a educação como prática de liberdade, e cooperação, deve nortear a ação coletiva da escola, que não deve ser palco de interesses corporativistas, mas, um canal que viabiliza o projeto coletivo de educação da escola.

O Conselho Escolar deve ser instrumento permanente de debates, de gestão de idéias, de superação de conflitos, de busca de iniciativas e unidade. A sua composição deve conter um representante de cada segmento escolar, escolhidos por segmento, em votação secreta e, tão importante quanto a participação destes, é a clareza, a compreensão do papel dessa ação conjunta no contexto social da escola, sendo canal de democratização. Mas é preciso que esse organismo seja desejado e que as pessoas envolvidas estejam dispostas a contribuir transbordando vontade de participar e decidir. O Conselho Escolar, como instrumento de democratização das decisões na escola, inegavelmente afeta o poder do núcleo gestor mas, este não deve se sentir ameaçado. Aqui o diretor terá que ter habilidade política para articular os vários interesses que circulam na escola, canalizando-os numa única direção, que é o projeto coletivo de educação para a escola.

É no contexto acima descrito, que devemos entender a amplitude da Gestão Democrática em favor da autonomia escolar. É importante que os pais entendam as

verdadeiras causas das limitações dos professores e que estes saibam o que leva os pais a uma precária participação na vida escolar de seus filhos, bem como os limites impostos à dedicação e ao rendimento escolar dos alunos nas camadas populares. Ao entender essas causas, é preciso dar um segundo passo, qual seja, unir-se numa luta persistente pela conquista da autonomia da escola e dos recursos necessários ao seu bom funcionamento, de modo a garantir à comunidade uma participação efetiva no processo de escolarização dos alunos, aos professores, a qualificação necessária e condições adequadas de ensino e, aos alunos, um aprendizado consistente de conteúdo amplo e fundamentado.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS.

Chegado este momento, talvez sejamos tentados a perguntar: que modelo de gestão escolar deve ser adotado? Essa pergunta não tem resposta *a priori*, tampouco uma resposta que possa ser qualificada como certa ou errada. Isso porque não existem modelos de gestão certos ou errados, mas apenas proposições que revelam racionalidades, perspectivas, contextos, experiências e interesses distintos.

Mudar a cultura de gerenciamento de uma instituição não é tarefa fácil, pois envolve muito trabalho e persistência da liderança escolar. No entanto, o trabalho pode tornar-se mais fácil e mais prazeroso à medida, em que, todos os membros que compõem a comunidade escolar são inseridos no processo de gestão de forma envolvente e motivadora.

Assim sendo, a escola ao organizar-se, deve articular-se de modo que atenda satisfatoriamente sua clientela, priorizando seus objetivos, sua postura, seus ideais, contando com a interação de todos os envolvidos nesse processo: alunos, professores, pais, comunidade escolar e direção.

Frente a isso, as instituições escolares necessitam de um novo modelo de gerir a escola. Esse novo modelo deve estar teorizado numa perspectiva democrática, sinalizando para uma gestão participativa.

Isso é visto como uma das condições necessárias para o desenvolvimento de uma gestão democrática e participativa que realmente esteja presente na realidade do cotidiano de nossas escolas.

Um dos resultados desse estudo nos leva a afirmar que o gestor-líder que atua na escola conduzindo sua prática de forma participativa e democrática, subsidiando-se dos fundamentos que embasam esta prática através da implementação do Conselho Escolar, do Grêmio Estudantil, do Projeto Político Pedagógico e da escolha dos Dirigentes Escolares nas decisões, propiciam o exercício da cidadania e conseqüentemente à escola a desempenhar seu papel na sociedade que é o de educar.

Um dos fatores que merecem relevância é o de que a escola enfrenta desafios para exercer sua função social no mundo contemporâneo. Visto também como fator merecedor de destaque ao papel da escola seria o de preparar os educadores para o exercício da cidadania, onde todos os administradores, alunos, pais, professores e comunidade estivessem preparados para a construção de uma escola cidadã.

Nesse sentido, faz-se necessário um repensar sobre uma nova forma de administrar levando em consideração todos os pressupostos teóricos abordados nesse trabalho como flexibilidade, cidadania, justiça, equidade, tolerância com todas as diferenças e vicissitudes que perpassam o ambiente escolar.

Merecem destaque algumas virtudes a um bom gestor: sensibilidades para resolver conflitos, conduzir pessoas e fazer encaminhamentos, determinação, eficiência, firmeza, e otimismo na execução do processo sob sua responsabilidade.

Por fim, a efetivação da competência do gestor-líder, que representa o eixo central da atividade escolar, está centralizada num trabalho que exige parceria, envolvimento, estratégias de transformação social que possibilite o exercício de respeito cotidianamente dos valores das diferentes culturas, conhecendo o passado, analisando o presente e traçando metas para um futuro melhor no sentido de buscar melhorias que conduzam a melhores resultados que a escola pretende alcançar.

Para tanto, necessitamos contar com a motivação da liderança, sinalizando os melhores caminhos a serem seguidos com apoio intenso e contínuo da “liderança maior” que é o gestor da escola.

Apesar de participarmos de uma sociedade que se diz democrática ainda se faz necessária a real efetivação dos vários mecanismos que propiciam uma gestão democrática de uma escola possibilitando condições de uma liderança participativa significando uma prática imprescindível ao sucesso coletivo.

A descentralização oportuniza participação, valorização e conseqüentemente autoconfiança. Democratizar a gestão escolar, é dar espaços, para que os segmentos representativos, organizadamente participem. O processo de mudanças requer um complexo de atividades e atitudes, individuais e coletivos. A qualificação deve ser condição, para uma

atuação efetiva dos segmentos organizados como: Grêmios Estudantis, Associação de Pais, Conselhos Escolares, colegiado de professores

Para garantir à escola e ao gestor uma nova identidade e uma nova prática, culminando na superação das dificuldades cotidianas que permeiam o interior do espaço escolar é de fundamental importância o fortalecimento da cultura da participação, da cooperação, do trabalho conjunto de todos os segmentos que fazem à escola, possibilitando a conscientização e o intercâmbio de experiências que venham demonstrar uma efetiva vivência de cidadania e coletividade.

Por fim, a descentralização pode dar-se através dos segmentos e dos seus representantes. Indubitavelmente, a gestão escolar constitui um instrumento de mediação das relações dentro da escola implicando a adoção de um estilo mais participativo por parte dos gestores.



## REFERÊNCIAS

- AGUIAR, M. da S. (orgs.). **Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos**. São Paulo: Cortez, 2000.
- ALONSO, Myrtes. **O papel do diretor na direção escolar**. 5. ed. São Paulo: DIFEL, 1983.
- ANTUNES, Ângela. Conselhos de Escola: coletivos instituintes da escola cidadã. In **Salto para o futuro: Construindo a escola cidadã, projeto político pedagógico**. Brasília: Ministério da Educação e do Desporto, SEED, 1998.
- \_\_\_\_\_. **Como desenvolver conteúdos explorando as inteligências Múltiplas**. 5 ed.RJ: Vozes,2001.
- BRASIL/ Ministério da Educação. **Lei Federal nº 7398/85, A Organização de Grêmios Estudantis ...** Brasília:MEC, 1985.
- \_\_\_\_\_, **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional -LDB**. Nº 9394/96, Brasília: MEC, SEF, 1996.
- \_\_\_\_\_, **Constituição da República Federativa do Brasil**, Brasília, Senado Federal, 1988
- BREWER, F. **A diversidade nas organizações**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- CEARÁ, **Novos paradigmas de gestão escolar**. Fortaleza: Edições SEDUC, 2005. (Coleção Gestão Escolar).
- CEARÁ/ Secretaria de Educação. **Lei nº 12.442**. Fortaleza, SEDUC,1995.
- CURY, C. R. J. Os conselhos de educação e a gestão dos sistemas. In: FERREIRA, N. S. C.; DOURADO, Luiz Fernandes. **Progestão: como promover, articular e envolver a ação das pessoas no processo de gestão democrática?**, Módulo II. Brasília: CONSED – Conselho Nacional de Secretários de Educação, 2001.
- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Dicionário da Língua Portuguesa**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.
- FERREIRA, Naura Syria Carapeto. **Gestão Democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. 4ª ed. São Paulo: Cortez, 2003.
- FONTELES SOBRINHO, João Batista. **Processos de participação na gestão da escola pública**. Sistemas e Instituições: repensando a teoria na prática. Porto Alegre: EDIPUCRS, 1997.
- GADOTTI, M. A autonomia como estratégia da qualidade de ensino e a nova organização do trabalho na escola. In. SILVA da, L. H. e AZEVEDO de, J. C. (orgs.), **Paixão de aprender II**. Petrópolis: Vozes, 1995.

- GARDNER, Howard. **Inteligências Múltiplas: A teoria na prática.** Porto Alegre: Artes Médicas, 1995.
- GOLEMAN, D. **O poder da inteligência emocional.** São Paulo; HSM Management, 2002.
- HESELBEIN, F. ; GOLDSMITH, M.; SOMERVILLE, I. **O líder do futuro.** São Paulo: Futura, 2001.
- HOCK, D. **Nascimento da era caótica.** São Paulo: Cultrix, 1999.
- KOTTER, J. P. **Liderando mudança.**[S. I]: Campos, 1997.
- LEITE, Francisco Tarcísio (Coord.). **Por uma teoria da Gestão Participativa: novo paradigma de administração para o século XXI,** Fortaleza:UNIFOR, 2000.
- LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática.** Goiânia: Alternativa, 2001.
- PARO, Vitor Henrique. **Gestão Democrática da Escola Pública.** São Paulo: Ática, 1997.
- SANTOS, Teobaldo Miranda. **Noções de Administração Escolar.** São Paulo: Companhia Editorial Nacional, 1996.
- SENGE, P. M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende.** [S. I.]: Best Seller, 1998.
- SENGE, P. M. **Aprendizado e democracia.** São Paulo: HSM Management, 2003.
- VASCONCELOS, C. S. **Planejamento: Plano de ensino – aprendizagem e projeto educativo.** São Paulo: Libertart, 1995.
- VEIGA, Ilma Passos A. (org.). **Projeto Político-Pedagógico da escola: uma construção possível.** 8ª ed. São Paulo: Papirus, 1995.
- WEYNE, Lenilda; BEZERRA, Maria do Carmo. **Conselhos Escolares e Grêmios Estudantis: espaços de ensino e democracia.** *Revista Gestão em Rede*, p.18-19, março, 2000.