



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

**LIDERANÇA MOTIVACIONAL:
O QUE O GESTOR ESCOLAR TEM A VER COM
ISTO?**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

Deisiane Wagner Flach

Sapiranga, RS, Brasil

2013

**LIDERANÇA MOTIVACIONAL:
O QUE O GESTOR ESCOLAR TEM A VER COM ISTO?**

por

Deisiane Wagner Flach

Monografia apresentada ao Curso de Pós-Graduação à 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: Dr^a. Roseane Martins Coelho

Sapiranga, RS, Brasil

2013

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

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

**LIDERANÇA MOTIVACIONAL:
O QUE O GESTOR ESCOLAR TEM A VER COM ISTO?**

elaborada por
Deisiane Wagner Flach

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

COMISSÃO EXAMINADORA:

Dr^a. Roseane Martins Coelho
(Orientadora)

Dr^a. Cristiane Ludwig

Dr^a. Sueli Menezes Pereira

Me. Micheli Daiani Hennicka

Sapiranga, 30 de novembro de 2013.

RESUMO

Na escola, todos têm suas responsabilidades, seus papéis, suas funções. A participação se faz necessária sempre, em todos os dias, por todas as pessoas envolvidas na escola. Esta pesquisa tem como objetivo analisar o papel do diretor escolar como líder e enquanto motivador de sua equipe. A pesquisa almeja responder o questionamento: liderança motivacional – o que o gestor escolar tem a ver com isto? - bem como: se a liderança do diretor influencia a motivação dos professores e funcionários no desenvolvimento do seu trabalho, se o gestor incentiva a participação de toda a comunidade escolar na tomada de decisões, se ele soluciona conflitos com habilidade e se o diretor/gestor busca o sucesso de múltiplas aprendizagens de seus alunos e como isto acontece. A pesquisa foi participante, os dados foram obtidos através de relatos orais e escritos e de questionário aplicado com alunos, professores e funcionários da escola. Este estudo foi realizado em uma escola estadual de Ensino Médio na cidade de Novo Hamburgo/RS. Os resultados sinalizam que a Gestão Escolar Democrática está em processo de implantação e mudanças positivas estão ocorrendo naquela comunidade escolar.

Palavras-chave: Gestor escolar democrático. Liderança. Motivação.

ABSTRACT

At school, all have their responsibilities, their roles, their functions. Participation is necessary always in every day for all those involved in the school. This research aims to analyze the role of the school principal as a leader and as a motivator for his team. The research aims to answer the question: motivational leadership – what the manager has to do with this? – as well as the director of leadership influences the motivation of teachers and staff in the development of their work, if the manager encourages the participation of the whole school community in decision making, if he resolves conflicts with skill and if the director/manager searches the success of multiple learning of their students and how it happens. This research was participant, data were obtained through oral and written reports and questionnaire administered to students, teachers and school staff – in a state secondary school of the city Novo Hamburgo/RS. The results indicate that the Democratic School Management is in the deployment process and positive changes are taking place in that school community.

Keywords: democratic school management, leadership, motivation.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	7
1 BREVE APANHADO HISTÓRICO ATÉ A EXPRESSÃO GESTÃO ESCOLAR	9
1.1 O GESTOR ESCOLAR E A LIDERANÇA	11
1.2 A MOTIVAÇÃO DO GESTOR ESCOLAR	12
2 A ESCOLA OBJETO DA PESQUISA	15
2.1 A ESCOLA PESQUISADA – LOCALIZAÇÃO E HISTÓRICO.....	15
2.2 A ESCOLA PESQUISADA – QUESTÕES ADMINISTRATIVAS	17
2.3 A ESCOLA – QUESTÕES PEDAGÓGICAS.....	18
3 A REALIDADE ESCOLAR EM ANÁLISE	19
3.1 OS PRIMEIROS DADOS	19
3.2 GESTÃO DEMOCRÁTICA?.....	20
3.3 DADOS UNÂNIMES.....	21
3.4 GESTOR E COMUNIDADE (QUESTÕES 1 E 2).....	23
3.4.1 GESTOR E FEEDBACK (QUESTÕES 3, 8, 11 E 12).....	24
CONCLUSÕES.....	29
REFERÊNCIAS.....	31
ANEXOS.....	34
7.1 QUESTIONÁRIO APLICADO PARA A PESQUISA	34

INTRODUÇÃO

A escola é uma importante instituição de socialização. Na escola, além de conhecimentos e saberes transmitidos às novas gerações, outros fatores estão envolvidos como: o senso comum, a consciência moral e regramentos de bom convívio, a cultura da comunidade, o respeito individual, a valorização das vivências atrelados aos relacionamentos humanos.

O dia-a-dia da escola é composto por todos os membros, que juntos, são a própria escola: o aluno, os pais do aluno, o porteiro, a secretária, a merendeira, o auxiliar da limpeza, a bibliotecária, o grupo de professores, o supervisor, o coordenador e o diretor.

Cada um tem um papel importante na construção de uma escola de qualidade (escola de qualidade é uma escola que educa significativamente para a vida) desenvolvendo no aluno: múltiplas aprendizagens, contemplando: a criatividade, a iniciativa, a pesquisa, o gosto pelo estudo, a responsabilidade, contribuindo para a formação de um indivíduo crítico, político, social, ético.

A liderança exercida pelo diretor/gestor de uma escola interfere na motivação das pessoas que dela fazem parte: docentes, discentes, funcionários e pais de alunos?

O olhar do gestor e suas ações refletem no fazer pedagógico e, conseqüentemente, no sucesso escolar dos alunos e seu posicionamento perante o mundo? A liderança do gestor influencia a motivação dos professores e funcionários no desenvolvimento de seu trabalho, levando ao aluno uma motivação e uma liderança que se reflete no seu estudo, no seu sucesso escolar, na sua aprendizagem, na sua formação crítica e social? Até que ponto, tudo isto tem a ver com ele? E ele, responde a esta pergunta? Como?

Com estas questões, a pesquisa adentra em uma escola estadual de Ensino Médio da cidade de Novo Hamburgo/RS. O papel do gestor influencia no grupo e na qualidade do trabalho desenvolvido pelo grupo? E até que ponto o papel do gestor é determinante?

Optei pela pesquisa da liderança motivacional do gestor escolar nesta instituição de ensino, por ser a primeira escola requerida através da Gestão

Democrática de Recursos Financeiros - Orçamento Participativo - do Governo do Rio Grande do Sul na cidade de Novo Hamburgo – cidade metropolitana.

Presumi que a escola tivesse seguido a Gestão Democrática na Gestão Escolar, o que não ocorreu. O que me frustrou um pouco.

A pesquisa está organizada em três capítulos: o primeiro é um breve apanhado histórico até o uso da expressão gestão escolar democrática, o segundo capítulo trata sobre a escola pesquisada e o terceiro sobre a análise dos dados obtidos sobre a realidade escolar em questão.

1 BREVE APANHADO HISTÓRICO ATÉ A EXPRESSÃO GESTÃO ESCOLAR

A educação brasileira inicia com a vinda dos colonizadores e os padres jesuítas ao Brasil, sob a regência da Companhia de Jesus – religiosidade, temor a Deus e submissão – eram estas as bases pedagógicas adotadas pelos jesuítas no período do Brasil colonial.

Com a primeira Constituição republicana do Brasil, em 1891, a educação é fundamentada na disciplina e na uniformização de comportamentos e práticas. Durante o governo de Getúlio Vargas, houve um movimento chamado Nova Escola, mais precisamente em 1932, que defendia ideais de democracia, mas que entraram em conflito durante o regime militar.

O modelo educacional até a década de 80 no Brasil, governado por militares, era marcado pela centralização do poder, regime ditatorial e medidas repressivas. O regime militar combatia a democracia, as ideologias e pedagogias de liberdade, movimentos sociais e possibilidade de diálogos. Muitos professores foram perseguidos, alunos foram calados e a União Nacional dos Estudantes foi proibida de funcionar. Esta era a prática pedagógica e a administração escolar do Regime.

Com a redemocratização do país e a qualificação da educação iniciada na década de 80, e constante em forma de lei, a Constituição Federal de 1988, Art 206: diz que o ensino passa a ser ministrado com base no princípio: inciso VI – gestão democrática do ensino público.

Sob este enfoque, outras medidas a nível federal, estadual e municipal foram acontecendo. A LDB 9394/96 ratifica a gestão democrática e estados e municípios reformulam suas diretrizes para adequação de termos e propostas.

Não se trata de uma simples substituição de nomenclatura. A expressão gestão escolar é mais abrangente do que administração escolar, até então usada. Lück (2006, p. 47) argumenta:

Comparando o que se propunha sob esta denominação e o que se propõe sob a denominação de gestão é, sobretudo, a alteração de princípios, valores, concepções, orientações e posturas que vem ocorrendo em todos os âmbitos e que contextualizam as alterações no âmbito da educação e o modo de organização e liderança... LUCK (2006, p. 47)

A palavra gestão provém do latim *gero, gessi, gestum, gerere* e significa: levar sobre si, carregar, chamar a si, executar, exercer, gerar. Se o termo *gestão* tem sua raiz etimológica em *ger*, isto significa: brotar, germinar, fazer nascer. Portanto, o gestor está associado ao fazer nascer a democratização no processo educacional e pedagógico, brotar a motivação e a participação de toda comunidade escolar nas discussões, decisões, acompanhamentos e avaliações para que o grupo alcance os objetivos educacionais.

Assim, a visão do diretor e dos professores ganha um enfoque mais abrangente: a gestão escolar. Alguém capaz de dialogar (diferente de monólogo ou gerenciamento do modelo de administração), trocar ideias e analisar os caminhos a seguir.

Não há mais espaço nas escolas para diretores autoritários e prepotentes. O gestor passa a trabalhar na perspectiva democrática. As relações de poder passam a ser partilhadas com todos os envolvidos na escola e as pessoas constituem o principal ponto da organização, conforme Alarcão:

Por ser modelo democrático de gestão entendo um modelo organizacional em que todos e cada um se sente pessoa. E ser pessoa é ter papel, ter voz e ser responsável. Um modelo em que cada um se considera efetivamente presente ou representado nos órgãos de decisão. (2007, p.93)

Este novo modelo organizacional se opõe às relações de poder do modelo de gestão anterior onde o diretor decidia, mandava, cobrava e exercia seu poder com hierarquia. E, neste sentido, seus colegas professores e funcionários da escola eram vistos como subordinados que obedeciam ordens.

No atual modelo, o gestor precisa mobilizar e articular sua comunidade escolar para alcançar o sucesso de múltiplas aprendizagens dos seus alunos (não só a transmissão de saberes e os conhecimentos, mas também torná-los críticos, criativos, pesquisadores, responsáveis, políticos, sociáveis, éticos):

A gestão de uma escola reside na capacidade de mobilizar cada um para a concretização do projeto institucional, sem perder a capacidade de decidir. ... mobilizar as pessoas para serem atores sociais e transformarem o projeto enunciado em projeto conseguido ou o projeto de visão em projeto de ação. ALARCÃO (2007, p. 93/94)

1.1 O gestor escolar e a liderança

Quando se trabalha com pessoas, é comum haver divergência sobre as várias nuances do termo liderança. Para Hunter (2004, p. 28), “você gerencia coisas e lidera pessoas”. Liderança, sob esta ótica, “é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasmadamente visando atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum”.

A liderança, por sua vez, pode se manifestar de duas maneiras: através do poder ou através da autoridade. Hunter (2004, p.29) observa que "O poder é a faculdade de forçar ou coagir alguém a fazer sua vontade, por causa de sua posição ou força, a autoridade é a habilidade de levar pessoas a fazerem de boa vontade o que você quer por causa da sua influência pessoal."

O gestor escolar deve liderar sua equipe escolar pela autoridade, não pelo poder. Segundo Grün (2006, p. 44), “liderar significa motivar as pessoas, dar-lhes asas, encorajá-las a serem criativas”. Daí a importância do incentivo, da motivação numa equipe de trabalho. “Os líderes verdadeiramente grandes têm essa capacidade de construir relacionamentos saudáveis” (Hunter, p.38)

Para um grupo poder agir, o clima deve ser agradável, conforme Grün:

“O líder não deve odiar seus colaboradores, mas sim amá-los. Uma maneira de expressar este amor é não inquietá-los, mas sim criar para eles uma atmosfera de trabalho tranqüila e agradável, na qual eles possam trabalhar com prazer, com respeito e serenidade.” (2006, p.143)

As relações humanas são fundamentais em um grupo social. Enquanto instituição escolar, o grupo precisa buscar um clima saudável de boas relações entre seus componentes. Estas relações saudáveis, baseadas em diálogo e transparência – segundo Cohen (2010, p.69): “a prova de que os líderes estão dizendo a verdade é a integridade de caráter, que permeia toda a organização” - conseguem bons resultados de desenvolvimento humano, como um efeito dominó: o gestor que dialoga e resolve problemas, o professor que dialoga em sua sala de aula e o aluno que convive com um clima harmônico, que propicia maior envolvimento com a escola.

Quanto maior a participação de cada um, maior envolvimento e maior responsabilidade nos resultados. Segundo Cohen (2010, p.15), “um dos maiores

objetivos de ouvir todo mundo na hora de definir sua declaração de missão é gerar compromisso”, e, pessoas com compromisso e envolvidas em um planejamento, executam melhor suas atividades e desenvolvem melhor seus papéis. Afinal, “precisamos da ajuda de nossos companheiros de equipe”, segundo mesmo autor (p.15).

“Os recursos humanos são, sem dúvida, o valor distintivo de toda organização; o melhor termômetro de uma escola é ver como se trabalha nela. O sucesso da conquista dos objetivos é proporcional ao grau de comprometimento dos educadores no seu trabalho ...” BAZARRA (2006, p.117)

Com a criação e a manutenção de um clima escolar baseado na colaboração, a disciplina e os conflitos são solucionados com mais tranquilidade. O diálogo é base para muitas conquistas. O gestor que dialoga com a sua comunidade, que motiva e lidera pedagogicamente sua escola, que articula saberes e experiências individuais em coletivas, que equipa a escola proporcionando outras aprendizagens, que faz *feedback* às pessoas da escola, exerce uma boa liderança. Ela requer envolvimento, responsabilidade, planejamento, capacidade de solucionar problemas e ações que visem resultados estabelecidos pelo grupo, de forma sistemática, contínua e motivacional.

1.2 A motivação do gestor escolar

A motivação, segundo estudos de Murray (1986), é a união de dois grandes fatores: um, de caráter intrínseco ao indivíduo - o instinto de sobrevivência e emoções - e, o outro fator, extrínseco, de estímulos externos – emoções causadas sejam através de estímulos do meio onde convive, seja pelo estímulo de alguém.

Pensando este conceito no seu sentido amplo e relacionando estes dois fatores às questões educacionais, pode-se pensar que a instituição escolar (estímulo do meio, do lugar) e as pessoas que trabalham com a educação (estímulo de pessoas) vão influenciar comportamentos e atitudes positivas ou negativas nos alunos – nos próprios colegas da escola e, inclusive, no clima escolar.

“O ser humano é um maravilhoso organismo capaz de perceber eventos, formular juízos complexos, recordar informações, resolver problemas e por

um plano em ação. Contudo, esse intrincado aparelho pode ser usado para uma diversidade de fins – tanto para planejar uma guerra como para explorar o espaço exterior, para humilhar outra pessoa ou confortar os enfermos, ... os usos que uma pessoa der às suas capacidades humanas dependem da sua motivação” MURRAY(1986, p.11)

As emoções são construídas, ou experimentadas, através de expectativas e vínculos afetivos. Todas as pessoas podem motivar alguém (aprender mais, ser mais, querer mais) ou desmotivar. A motivação é um movimento de ações.

Estas ações precisam ser organizadas e praticadas para o bem comum, uma vez que interfere nas pessoas daquele grupo social. E isto só é possível, através do contato diário e dos relacionamentos.

É preciso atentar para algumas características que desencadeiam um bom convívio social e saudáveis relacionamentos. Segundo Cohen (2010) “o carisma motiva” (p.175). E carisma é algo que se desenvolve com o tempo, não é algo mágico que acontece de repente.

“O carisma não vem de graça. ... Mostre para as pessoas que você se importa com elas e que valoriza sua companhia. Sorria. ... Olhe sempre nos olhos de seu interlocutor. ... aja com tranquilidade. Ocupe o espaço para demonstrar entusiasmo e dirija-se a todas as partes do grupo. ... Ao falar, seja claro, contundente e articulado. COHEN (2010, p.179)

A comunicação de um gestor é fundamental numa motivação eficaz, que gere resultados eficazes. O elogio ao bom trabalho desenvolvido ou a aprovação das atividades realizadas gera o estímulo para pessoa continuar em busca de outras excelências e competências. Por outro lado, as palavras escolhidas para as reprovações de atitudes, desempenho ruim de tarefas ou problemas de comportamento também causam um efeito. Se proferidas articuladas e embasadas, servirão de estímulo para alcançar a aprovação. Se mal proferidas, poderão gerar desmotivação. Corroborar Sanborn “Ser gentil é fundamental” (2010, p. 74) e “um dos modos mais eficientes de engajar as pessoas é simplesmente dizer: preciso de sua ajuda. O próprio pedido *convida* à participação” (2010, p. 76)

As experiências carismáticas e motivacionais influenciam na auto-estima, na auto-realização, na alegria, na afeição, no pertencimento ao lugar e, também, no desenvolvimento escolar como um todo. O gestor gera impactos:

“Você levanta as pessoas ou as põe para baixo? Motiva ou desmotiva os outros? Tenta ser o herói ou transforma em heróis as pessoas ao seu redor? Aqueles que querem ser líderes (ou liderar melhor) devem aprender a animar as pessoas, motivá-las e fazer delas heróis” SANBORN (2009, p.71)

Motivar é também despertar as potencialidades das pessoas. Estimular as pessoas a buscarem conhecimentos, dar suporte para desenvolvimento de habilidades diferenciadas, promovê-las.

“Nossas ações e comportamentos importam mais do que imaginamos. Os líderes entendem que tudo o que fazem ou deixam de fazer é significativo. O primeiro trabalho daqueles que agem como líderes é convencer os outros da importância das suas ações” SANBORN (2009, p.114)

E, ainda, apostar no sucesso das aprendizagens dos alunos para a vida, para o mundo adulto, para o campo do trabalho.

“Quando você realiza seu trabalho - qualquer trabalho - com a iniciativa e a determinação de fazer uma diferença positiva, você se torna um líder... Quando um professor novo vem à escola, eu digo a ele: ‘Se você escolheu o magistério para fazer a diferença, seja bem-vindo. Mas nesta escola, você não fará a diferença. Você será a diferença.’” SANBORN (2009, p.23)

Todos precisam ser a diferença e estimulados a fazerem a diferença na escola.

2 A ESCOLA OBJETO DA PESQUISA

A pesquisa aconteceu em uma escola pública, da rede estadual, na cidade de Novo Hamburgo/RS.

A abordagem desta pesquisa foi qualitativa e abrangeu todos os segmentos da escola. O questionário com questões de múltipla escolha e questões abertas (anexo 1) foram respondidos na escola, no 4º período de aula – logo após o recreio, por dez professores (preferencialmente os mais antigos na escola), dois alunos de 2º ano e quatro de 3º ano, além de dois funcionários. Seguindo as regras éticas de pesquisa, todos os entrevistados aceitaram e preencheram o consentimento livre e esclarecido. A pesquisa foi participante e os dados foram obtidos através de relatos orais e escritos, entrevistas, pesquisa em documentos da escola, participação de reuniões e acompanhamento do dia a dia da escola.

Durante a pesquisa, a busca por materiais de apoio como leituras e análises, aconteceu em bibliotecas públicas e de universidades, revistas, internet; enfim, ocorreu o aprimoramento do conhecimento dentro do foco em questão nesta pesquisa: liderança e motivação do gestor escolar.

2.1 A escola pesquisada – localização e histórico

A escola pesquisada é da rede estadual de ensino, oferece exclusivamente o Ensino Médio e localiza-se na periferia da cidade de Novo Hamburgo/RS, Bairro Santo Afonso.

A cidade de Novo Hamburgo fica na região metropolitana e conta com mais de 250 mil habitantes. Muitos deles atraídos do interior do Estado pela oportunidade de trabalho nas fábricas de calçado – a cidade é conhecida como Capital Nacional do Calçado.

O bairro, onde esta escola está situada, é bastante populoso, tem cerca de 25 mil habitantes. Fica às margens do Rio dos Sinos. É habitado, na sua maioria, por operários de fábricas e é carente de infraestrutura e a população é desassistida. É o

bairro com maior índice de violência da cidade – violência motivada, principalmente, pelo tráfico de drogas.

Em 1999, com a gestão democrática do Governo do Estado, houve a primeira grande consulta popular, chamada Orçamento Participativo. A população foi motivada a participar das decisões sobre como e onde os recursos financeiros estaduais deveriam, ou precisariam, ser melhor aplicados, como: melhorias de infraestrutura, melhoria em prestação de serviços públicos e obras (ampliações de estruturas já existentes ou construções novas a serem feitas). Estas participações sociais aconteceram através de assembleias regionais e todos os presentes tinham a oportunidade de votação direta nas propostas apresentadas nestes momentos.

A escola foi uma conquista da comunidade daquele bairro. As pessoas se organizaram e reivindicaram, através de orçamento participativo, a construção de uma escola de Ensino Médio, já que nenhuma escola oferecia este nível de ensino na localidade.

O terreno da escola foi doado pela prefeitura da cidade e a construção do prédio foi feita pelo governo estadual. A construção durou 4 anos e a escola recebeu parecer para funcionamento em 2004.

A escola atende, neste ano, 341 alunos, divididos em seis turmas de 1º ano, cinco turmas de 2º ano e duas turmas de 3º ano, distribuídos nos turnos manhã e tarde. A escola é exclusivamente diurna.

A maioria dos alunos trabalha no turno contrário ao da sua aula. Cerca de 15% dos alunos do turno da manhã precisam sair antes do término do seu turno de aula para locomoção ao seu local de trabalho. E, cerca de 10% dos alunos do turno da tarde chegam com atraso para a aula pelo mesmo motivo.

Ano passado, o Governo Estadual instituiu a reforma no Ensino Médio nas escolas públicas. O aumento de carga horária (os turnos têm 5 horas de duração), o aumento de disciplinas e o estudo voltado para a pesquisa são as principais mudanças no Ensino Politécnico (nova nomenclatura desta etapa de estudos).

A escola tem um espaço físico muito bem distribuído em três andares. Conta com sete salas de aula, três salas de apoio, três laboratórios: um de química (muito bem equipado), um de informática (em fase de conclusão) e um de biologia (em fase de montagem), um auditório e ampla biblioteca (com muito pouco acervo). Além de uma cozinha, um amplo refeitório (com adequação de mesas e buffet organizados neste ano), uma sala de professores (muito pequena, mas bem confortável), uma

secretaria (utilizada pelo secretário e dividida com a vice diretora do turno), uma sala designada para a coordenação e a supervisão escolar (sem profissionais designados para estes cargos desde sua fundação) e uma sala para o gestor.

Há uma quadra poliesportiva descoberta no pátio dos fundos da escola.

2.2 A escola pesquisada – questões administrativas

A escola teve o início de suas atividades sendo ANEXO de uma outra escola situada em um bairro próximo – bairro Rondônia (bairro vizinho ao da escola, com as mesmas características).

Na época, a direção desta escola foi designada pela Coordenadoria Regional de Educação – 2ª CRE/São Leopoldo, e os professores e funcionários dividiam sua carga horária entre estas duas unidades de ensino (a escola do bairro Rondônia e o anexo – bairro Santo Afonso).

A diretora e a vice-diretora da época estavam para se aposentar e trabalharam nesta escola até cumprirem o tempo necessário para requerer sua aposentadoria. Sua gestão foi *estilo laissez faire* (deixar fazer, ao pé da letra, ou de “rédeas soltas”. Segundo relatos, não havia posicionamentos sobre os assuntos nem orientações claras – tudo era permitido, por vezes tudo era proibido.

No ano passado, houve a aposentadoria da diretoria e, então, assumiu a direção o único professor nomeado da escola – única pessoa apta a assumir tal cargo.

Este professor administrou a escola de modo autoritário e não conseguiu se eleger na eleição que ocorreu em outubro passado. Houve grande movimento escolar para a não eleição desta pessoa.

Numa segunda eleição, coordenada pela 2ª CRE, houve novamente rejeição à pessoa que estava frente à escola e a comunidade escolar reivindicou indicação de novas pessoas para a gestão da escola.

A 2ª CRE, então, designou um professor da rede estadual de educação para assumir esta escola – ele já que havia sido diretor de três escolas em diferentes momentos da sua carreira no magistério.

Hoje a escola conta com duas vice-diretoras – uma em cada turno escolar, com quatro funcionários e com dezenove professores (dois nomeados este ano e dezessete contratados).

2.3 A escola – questões pedagógicas

A escola está sendo estruturada documentalmente. Desde o início deste ano letivo, estão acontecendo reuniões frequentes para a organização do trabalho, troca de ideias e formulação de planos de estudo (já que não havia nada na escola até então). O PPP ainda está vinculado à escola a qual era anexada desde sua inauguração e o Regimento Escolar está limitado ao regimento regulador de implantação do ensino médio a nível estadual, não está ainda adequado a esta escola, a esta comunidade escolar e a esta realidade social.

A escola não tem coordenador nem supervisor pedagógico e um fato muito preocupante: nunca teve estes profissionais por falta de interessados ou designados pela 2ª CRE – falta de recursos humanos (problema frequente na rede estadual de ensino nas duas últimas décadas).

Além destes pontos já mencionados, com a nova estruturação do Ensino Médio Politécnico, é preciso uma nova organização e novos olhares sobre as aprendizagens dos alunos priorizando a interdisciplinaridade, a pesquisa e ao mundo do trabalho.

Os professores são muito interessados em desempenhar seu trabalho e estão tendo, pela primeira vez, apoio do diretor escolar, segundo o grupo.

Há reuniões regulares, previamente marcadas pelo próprio grupo na organização do calendário escolar, e tem sido bem participativas. É preciso ressaltar que é o primeiro ano que o grupo fez o calendário juntamente com o gestor.

3 A REALIDADE ESCOLAR EM ANÁLISE

Esta escola de Ensino Médio de Novo Hamburgo, a mais nova escola estadual deste município, foi escolhida para a presente pesquisa já que a comunidade a requereu através da Gestão Democrática – Orçamento Participativo.

Levando isto em consideração, pressupõe-se que a Gestão Escolar também seguiria esta linha de ação. O que não foi evidenciado, pelo menos, desde o início de funcionamento desta instituição de ensino até ano passado.

A escola, em tão pouco tempo de existência, já teve dois modelos de administração e, somente neste ano, começa a dar os primeiros passos para uma Gestão Democrática. O que se evidencia facilmente através das falas das pessoas – dez professores, dois funcionários e seis alunos.

Levando estes primeiros dados em consideração, a pesquisa foi feita para estudar o papel do gestor na construção da liderança do grupo e na influência da motivação no fazer da escola diariamente.

3.1 Os primeiros dados

O terceiro enunciado do questionário de múltipla escolha (anexo 1) é um ponto de partida para qualquer tipo de análise: fazer parte do grupo, estar inserido no contexto, participar do lugar onde se convive, se identificar com o local e com as pessoas.

Quando a pessoa se sente parte de um grupo, está, na verdade, se identificando com aquele grupo e com suas propostas e seus projetos.

Quando o professor e o aluno se sentem parte da escola onde trabalha ou estuda, este sentimento de pertença é um elo que os motiva a seguir em frente, a buscar novos projetos, outras experiências, para melhorar o lugar e as pessoas.

“Escolas onde as crianças estão sentindo prazer em ir, prazer em estudar, prazer em construir, ..., Essa escola não será abandonada pelas crianças. Porque ninguém larga, ninguém abandona o que é seu e o que gosta” GADOTTI (1997, p.69)

Algumas observações foram feitas pelos entrevistados quanto a este pertencimento: “sou ouvido; o diretor sugeriu algumas regras de convivência e votamos; eu ajudei a decidir tudo. Gostei muito disso”.

Outra fala: “Gosto desta escola porque aqui é possível interagir e se integrar com os colegas; os alunos nos permitem trabalhar com respeito e amizade, num clima familiar.”

Outra contribuição importante neste item: “Amo esta escola. Há respeito, organização e bom senso. Os projetos são legais, adoro meus profes e colegas. Gostaria que na minha casa fosse assim também. Me sinto muito bem aqui.”

3.2 Gestão Democrática?

Os dois primeiros enunciados do questionário aplicado são muito específicos. Tratam da caracterização da gestão atual da escola: democrática ou autoritária?

As respostas foram unânimes: sim, a gestão é democrática e, conseqüentemente, não, a gestão não é autoritária. No detalhamento das respostas dadas à questão 4 – dissertativa, os entrevistados apontam os diferenciais entre a gestão do ano anterior com a atual, inevitável comparação.

Algumas práticas ressaltadas por eles a níveis gerais para justificar sua resposta: decisões estudadas e tomadas em grupo; relações interpessoais respeitadas e cordiais; preocupação com o bem-estar das pessoas; agilidade em solucionar problemas (inclusive normas disciplinares); busca de bom senso no dia a dia; organização e criação de normas debatidas entre todos e cumpridas por todos (uso de uniforme e crachá de identificação – medidas de segurança adotadas no início do ano letivo em assembleia com toda a comunidade escolar).

Práticas apontadas a nível pedagógico: planejamentos coletivos regulares (encontros quinzenais); preocupação e acompanhamento das aprendizagens significativas dos alunos; oportunidade de participação dos professores em cursos de formações; estruturação de grupos de estudo para práticas pedagógicas efetivas (troca de experiências entre professores) e estudo de índices de aproveitamento dos alunos.

Práticas pedagógicas com envolvimento de pais, alunos e professores: atividades diferenciadas articuladas em conjunto como atividades de integração e socialização proporcionando novos desafios pedagógicos (como passeios de estudo: Museu da PUCRS, bibliotecas das Universidades Feevale e Unisinos, Museu Itinerante Egípcio, Expointer) e feiras de mostra de trabalhos (Mostra Literária, Mostra Científica) e eventos festivos (jogos de integração entre pais e filhos, festa de aniversário da escola, festa junina).

Práticas democráticas de implantação de Grêmio Estudantil na escola e implantação de Conselho Escolar e CPM (com consultas à comunidade escolar sobre as compras de equipamentos, contratações de serviços e escalas de prioridades).

E, ainda, ressaltaram o envolvimento da escola nas questões sociais do bairro (neste inverno houve uma enchente que atingiu todo o bairro – a escola suspendeu as aulas por três dias e foi articuladora de recebimento de doativos e encaminhamentos junto à Defesa Civil – 90% dos alunos da escola estavam desabrigados ou desalojados). A abertura da escola para as questões sociais e ambientais fora dos muros da escola (coleta de material reciclável para a cooperativa do bairro – vários pais trabalham na cooperativa) foi observada em muitos questionários.

Estas respostas espontâneas levam-nos a acreditar que a Gestão Democrática está sendo praticada.

3.3 Dados unânimes

Alguns enunciados tiveram respostas unânimes: sim. Em relação ao papel específico do gestor, os colaboradores foram unânimes em confirmar ações democráticas por parte da atual gestão.

Todos dizem que o gestor ouve e consulta sua equipe para a tomada de decisões, envolve as pessoas, seja para o cumprimento de uma norma ou para a execução de um projeto. O líder trabalha o pertencimento a este lugar, onde se constroem laços.

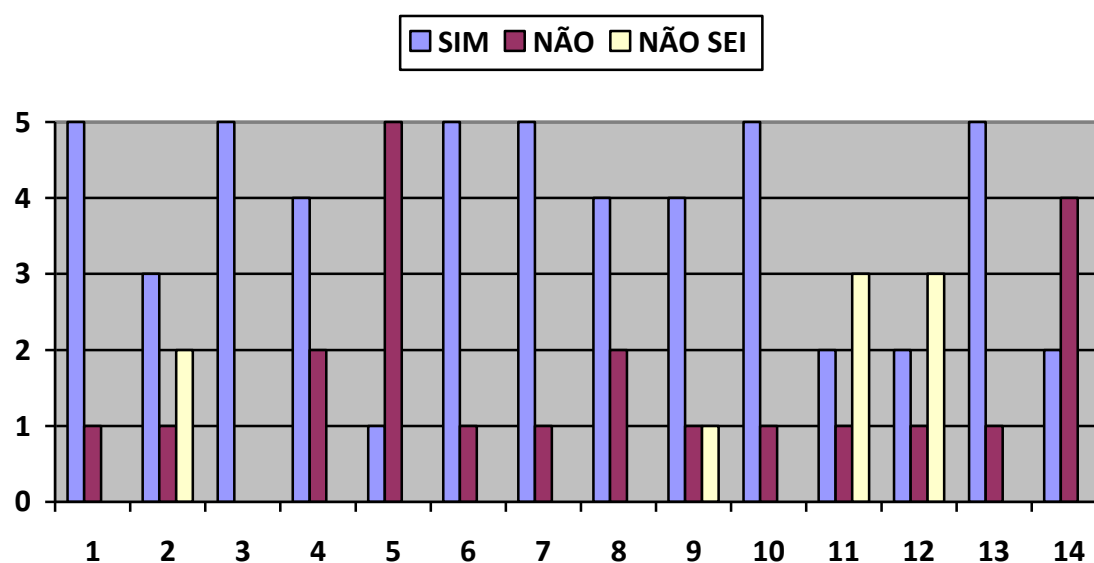
Demonstra características de gestor motivador, pois tem atitudes positivas em relação ao seu trabalho e sua escola e incentiva a participação de cursos e

formação continuada da sua equipe. Suas ações vão do administrativo ao interesse pelo pedagógico: se preocupando com a aprendizagem significativa dos alunos e incentivando o planejamento coletivo. Neste caso, o gestor tem um olhar para o todo da escola, liderando e cuidando do andamento da escola como um todo. As ações precisam estar conectadas e articuladas no dia a dia: finanças, administração, setor pedagógico, planejamentos, prestações de contas. Enfim, o gestor motivador incentiva as pessoas a realizarem suas tarefas e executá-las bem.

Todos estes itens são abordados de forma livre nas questões dissertativas, o que comprova que a comunidade escolar compreende a Gestão Democrática e elencou estas atitudes.

Assim, pode-se dizer que a escola está satisfeita com a atuação do gestor nestes itens.

O gráfico abaixo ilustra esta afirmação.



- 1 – O gestor é comprometido com a comunidade escolar.
- 2 – O gestor incentiva a participação das famílias na escola.
- 3 – O gestor inspira confiança no seu trabalho.
- 4 – O gestor é entusiasta.
- 5 – O gestor impõe suas ideias e executa as ações conforme suas vontades.
- 6 – O gestor é motivador de atividades pedagógicas diferenciadas.
- 7 – O gestor soluciona conflitos com facilidade.
- 8 – O gestor elogia ações e atitudes que julga serem boas.
- 9 – O trabalho deste gestor diferencia a sua escola das demais.
- 10 – O gestor pensa e escuta antes de agir.

11 – O gestor acredita no potencial das pessoas da equipe escolar.

12 – O gestor confia no meu trabalho.

13 – O gestor motiva os alunos nas suas aprendizagens e comprometimento com os resultados.

14 – O gestor é um líder nesta escola.

Este gráfico será usado para a análise dos demais dados e os assuntos agrupados para melhor análise dos mesmos.

3.4 Gestor e comunidade (questões 1 e 2)

Ao analisarmos as respostas 1 e 2, quanto ao envolvimento da gestor com a comunidade e participação das famílias nas escola, percebe-se que a aproximação está acontecendo, como deve ser na gestão democrática. Mas toda mudança gera inseguranças e, por vezes, a participação das famílias se restringe aos pais do Conselho Escolar e do CPM.

Os entrevistados fizeram observações que nas assembleias gerais, promovidas pela atual gestão, a presença das famílias foi muito grande, o que nem eles acreditavam que seria. Mas que há muito a construir na comunidade escolar como participantes da educação dos alunos, não só para definir normas e uso de uniforme, tão pouco participar de reuniões para definições de compras ou aprovações das mesmas.

É importante ressaltar também que esta comunidade não tem experiência em participações na escola do seu filho (não houve nenhuma direção de escola que tenha promovido isto até então), nem acredita que possa opinar ou sugerir algo.

Mobilizaram-se para requerer uma escola de Ensino Médio no bairro para minimizar os custos com o deslocamento de seus filhos ao centro da cidade – questões financeiras envolvidas também – mas ainda não estão na escola para uma participação efetiva promovida pelo convite, acolhimento e importância da presença destes pelo diretor.

O gestor está conhecendo as realidades familiares e se aproximando das pessoas da comunidade.

3.4.1 Gestor e feedback (questões 3, 8, 11 e 12)

Quanto à confiança nas pessoas e no trabalho desenvolvido por sua equipe, o gestor tem muito a demonstrar. A equipe não está tendo o retorno de sua parte.

Fica claro, ao analisarmos o gráfico, que as pessoas ainda não sabem se estão desenvolvendo um bom trabalho e se este está alcançando os níveis de satisfação do gestor e da escola. Conforme Hunter (2004), "... há necessidade de sentir-se valorizado, tratado com respeito, apreciado, encorajado, tendo seu trabalho reconhecido, premiado, e assim por diante" (p 59).

Na liderança do gestor o *feedback* é muito importante:

"Quando examinamos tudo o que se requer para liderar com autoridade, percebemos logo que isso exige muito trabalho e esforço. O trabalho de tratar os outros com bondade, de ouvir ativamente, de ter e expressar consideração, de elogiar, de reconhecer, de estabelecer o padrão e deixar claras as expectativas, ... , é de fato uma missão diária." HUNTER (2004, p.134)

Em um questionário há frases assim: "ainda não sei se ele gosta do meu trabalho. Ainda não falou nada: nem positivo, nem negativo". Em outro menciona: "quando não tá bom, ele fica me olhando e não fala nada; quando tá, ele só ri".

Ao exercer uma liderança, é preciso explicitar se as atitudes e as ações estão condizendo com o planejado ou não, com o esperado ou não. A verbalização faz parte do processo e das expectativas de grupo.

Na fala citada acima, no segundo exemplo, o gestor não verbaliza se está ou não está boa a tarefa executada, mas, de certa maneira, através do olhar ou do sorriso, ele se faz entender e passa a mensagem de aprovação ou reprovação.

Outro questionário diz assim: "A história da humanidade nos mostra que os maiores líderes, antes de serem ótimos estrategistas ou guerreiros, eram excelentes motivadores e possuíam a arte da retórica apurada."

Um bom líder, um gestor motivador precisa fazer uso de palavras certas a fim de gerar reconhecimentos ou ajustes na execução de tarefas. O diálogo deve estar sempre presente.

Há situações na escola em que é preciso ser objetivo, claro e rápido na tomada de decisões, o que se observa nas respostas das questões 5, 7 e 10.

Nem sempre o gestor acerta:

...tudo na vida é arriscado – Principalmente para o líder. Você conhece o velho ditado: “Quanto maior a altura, maior a queda”. Bum Phillips, o ex-treinador do Houston Oilers, uma vez disse: “Há apenas duas espécies de treinadores: os que são despedidos e os que estão para ser despedidos!” Encare essa, o líder corre risco de qualquer maneira. HUNTER (2004, p.135)

Por um período a escola ficou sem professor de Filosofia e Sociologia, pois não havia pessoas a serem contratadas pela 2ª CRE. Os alunos, acostumados a serem dispensados das aulas por falta de professores em anos anteriores, queriam sair nos períodos vagos e o gestor não permitiu estas saídas, alegando que a responsabilidade era da escola se algo acontecesse no trajeto até em casa no horário de aula (principal motivo: violências evidenciadas diariamente no bairro da escola).

Enquanto a assembleia geral não acontecia esse seria o posicionamento da escola.

Esta situação gerou um certo desconforto em relação à figura da nova gestão da escola.

Depois da consulta em assembleia a todos os segmentos, a comunidade escolar normatizou as saídas antecipadas, as entradas atrasadas e casos de faltas de professores (fica registrado que a comunidade debateu o assunto e aprovou a medida do gestor: de os alunos permanecerem na escola nestes casos, saindo em seu horário normal todos os dias). Na ocasião de falta dos docentes, os alunos são atendidos pelo monitor da escola que ministra oficinas de teatro, expressão corporal e jogos pedagógicos.

De qualquer maneira, a postura do gestor não foi esquecida nesta pesquisa, pois muitos alunos já trabalham, algumas alunas já são mães, alegam serem responsáveis, e não admitiam “vontades do diretor”.

Neste caso, as “vontades do diretor” se comprovam em decisões tomadas em grupo, não evidenciando, na verdade, imposição de sua parte.

Quanto às questões 6, 9 e 13 que se referem à motivação pedagógica, observou-se que no ano passado, o Governo Estadual instituiu a reforma no Ensino

Médio nas escolas públicas, como já mencionada nesta pesquisa. O Ensino Politécnico (nova nomenclatura do Ensino Médio) tem algumas características como: a obrigatoriedade das disciplinas Sociologia e Filosofia, a introdução de uma disciplina chamada Seminário Integrado - interdisciplinaridade e o estudo voltado para a pesquisa - e a preocupação com o mundo do trabalho – como trabalhar em equipes, como resolver problemas, como atender bem o cliente etc.

Com esta nova estruturação do Ensino Médio Politécnico, as aulas precisam estar mais dinâmicas, atraentes e interligadas. Afinal, para contemplar estas mudanças e fazer o ensino nesta etapa eficiente, é preciso pensar, debater e formular meios de atingir a todos e fazer o ensino ter uma significação social relevante também.

Quanto às respostas dadas à questão 6, as pessoas pensam que o gestor ainda não percebe que as atividades como saídas de campo para realizações de pesquisa relevantes, pois o gestor se mostra contrário a estas práticas. Às vezes mais, às vezes menos, mas questiona a importância das saídas de estudo.

É importante ressaltar que as saídas de estudo e saídas para pesquisa são vistas como instrumentos de aprendizagens e é sugerido que se faça. Já aconteceram algumas saídas neste ano, mas o gestor demonstra muita preocupação. Prefere que os alunos fiquem na escola e deixa seu posicionamento bem claro nesta questão, alegando o fator segurança como motivador desta conduta.

Quanto às respostas dadas à questão 13, o gestor ainda está conhecendo os alunos. Por vezes questiona a aprendizagem, motiva os que já foram até ele para conversar ou expor dúvidas, críticas e sugestões, mas ainda não é na sua totalidade. Há um problema crítico na aprendizagem de Física pelos alunos de todos os níveis e o gestor tem intensificado o acompanhamento dos resultados dos alunos nesta disciplina.

Contudo, há muito a fazer ainda.

E, referente à questão 9, alguns não acreditam que o trabalho do gestor diferencie a sua escola das demais. Têm acontecido vários debates sobre o Ensino

Politécnico e, principalmente, sobre a disciplina Seminário Integrado. Como a reforma ainda está em fase de implantação (em 2012 – 1º ano; 2013 – 2º ano e 2014 – 3º ano, alcançando a totalidade da reforma), algumas escolas têm trabalhado de uma forma, outras de outra maneira. Não há fórmulas mágicas. Há tentativas, com erros e acertos, de caminhos a seguir para alcançar o sucesso das aprendizagens e das expectativas de todos com esta reforma.

Mas, por enquanto, não se sabe se o trabalho do gestor vai diferenciar realmente a escola das demais.

Quanto às questões 4 e 14 que tratam de liderança, as respostas demonstraram a importância de melhorar as questões da gestão escolar.

Analisando todas as respostas do questionário, é possível elencar várias mudanças que já aconteceram nesta escola através da atual gestão, mas é preciso melhorar outros aspectos ainda.

Certamente que o gestor desta escola precisa trilhar um caminho de mais liderança e motivação, pois ainda não está sendo reconhecido como líder - estar presente na escola em todos os momentos, motivar as pessoas, gerar compromisso, elogiar, despertar as potencialidades, promover o espírito de equipe e entusiasmar as pessoas.

Times de futebol, tropa de soldados, membros de uma família, músicos de uma orquestra, profissionais de uma equipe de vendas ou de toda a empresa ... em todos esses grupos, o espírito de equipe é regido pelos mesmos princípios. Em todas essas equipes, o entusiasmo é força vital para a vitória GRETZ (2005 p.74)

A liderança e a motivação do gestor são imprescindíveis numa escola democrática.

“O diretor de escola é, antes de tudo, um educador. Enquanto tal, possui uma função primordialmente pedagógica e social, que lhe exige o desenvolvimento de competência técnica, política e pedagógica. Em sua gestão, deve ser um articulador dos diferentes segmentos escolares ... Portanto, o diretor-articulador deve exercer sempre uma liderança na escola, mas uma liderança democrática” GADOTTI E ROMÃO (2000, p. 102)

Pelo histórico desta instituição de ensino, cabe ressaltar que é possível alguns confundirem o líder democrático com o diretor autoritário (referindo à gestão anterior).

Quanto ao entusiasmo e à motivação, é preciso se aproximar ainda mais da comunidade, da sua realidade e promover maior aproximação com os alunos, cativando-os. Segundo Ednir,

Exercer liderança em escolas exige mais do que habilidades e conhecimentos. Uma série de qualidades pessoais precisam ser mobilizadas: perspicácia, senso de humor, perseverança, autoconhecimento, empatia, competências sociais... (2006, p.31)

Um sorriso, um cumprimento, um sentimento, dizem mais que muitas palavras.

CONCLUSÕES

O gestor escolar precisa ser um líder na sua escola. Um líder não ordena, ele acompanha; o líder não grita, ele dialoga; o líder não faz sua vontade, ele ouve, debate e encontra soluções junto à sua equipe; o líder não tem subordinados, mas tem equipe e espírito de equipe; o líder não se engrandece pelo trabalho realizado, ele trabalha no engrandecimento da sua equipe; o líder não impressiona seus alunos, ele os faz perceber o quão impressionante é a sua potencialidade.

O gestor deve motivar sua comunidade escolar na busca de conhecimentos; deve articular saberes, não só saberes técnicos, mas de conhecimentos que tragam informações relevantes para sua vida prática, seja no planejamento familiar, nas finanças, na carreira profissional; deve ouvir, dialogar, elogiar, despertar potencialidades e talentos na sua escola; deve interagir, participar e promover a participação efetiva de todos os segmentos da escola; deve ser comprometido e inspirar confiança; deve planejar, executar e avaliar as ações com o grupo; deve avaliar e reavaliar ações e atividades pedagógicas em conjunto; deve estar comprometido com a qualidade educacional de sua escola; deve amar o seu trabalho.

A presente pesquisa mostra que a Gestão Escolar está sendo implantada somente neste ano nesta unidade de ensino e a mudança de gestão foi muito bem aceita pela sua comunidade. Há alguns pontos ainda a serem melhor trabalhados, mas, de forma geral, as mudanças estão acontecendo e as pessoas estão se sentindo capazes de desenvolver seus conhecimentos, de expor suas ideias, de serem ouvidos e de fazerem parte da escola.

Percebe-se que as pessoas entrevistadas e as que responderam ao questionário que os pais precisam participar mais efetivamente no cotidiano escolar, que o *feedback* precisa ser feito em relação ao trabalho desenvolvido pela equipe escolar, que é preciso motivar mais os alunos nas aprendizagens e aproveitamentos e que ainda é cedo para saber se o trabalho deste gestor terá um diferencial frente a outras escolas.

“O ensino de qualidade, orientado para que todos os alunos aprendam o máximo possível, demanda uma cultura escolar onde haja diálogo, confiança, respeito, ética, profissionalismo (fazer bem feito e melhorar sempre), espírito e trabalho de equipe, proatividade, gosto pela

aprendizagem, equidade, entusiasmo, expectativas elevadas, autenticidade, amor pelo trabalho, empatia, dentre outros aspectos. Estes são, por certo, componentes a partir do qual se realiza a liderança no ambiente escolar.”
LUCK (2008, p.31)

Uma certeza eu tenho com nesta pesquisa: iniciou o processo de Gestão Escolar Democrática, onde todos os segmentos estão envolvidos na escola: participando, opinando, decidindo, avaliando, reavaliando. As pessoas são comprometidas, demonstram estar desenvolvendo suas habilidades e saberes de forma prazerosa e parecem estar confiantes numa educação de qualidade e de aprendizagens significativas para a vida.

REFERÊNCIAS

ALARCÃO, Isabel. **Professores reflexivos em uma escola reflexiva**. São Paulo: Cortez, 2007. 5.ed.

BAZARRA, Lourdes. **Ser professor e dirigir professores em tempos de mudança**. Trad. Antonio Efro Feltrin. São Paulo: Paulinas, 2006 (Coleção pedagogia e educação. Série formação continuada).

COHEN, William A. **A liderança segundo Peter Drucker: novas lições do pai da administração moderna**. Trad. Bruno Alexander. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

EDNIR, Madza [et al.] **Mestres da mudança: liderar escolas com a cabeça e o coração**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

FERREIRA, Ademir Antonio. **Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias: evolução e tendência da moderna administração de empresas**. São Paulo: Pioneira, 1997.

GADOTTI, Moacir e ROMÃO, José E. (orgs.) **Autonomia da escola: princípios e respostas**. São Paulo: Cortez: Instituto Paulo Freire, 2000 (Guia da escola cidadã; v.1) 3ed

GADOTTI, Moacir. **Escola Cidadã**. São Paulo: Cortez, 1997.4ed.(Coleção questões da nossa época; v.4)

GARDNER, Howard. **Mentes que lideram: uma anatomia da liderança**. Trad. Maria Adriana Veríssimo Veronese. Porto Alegre: Artes Médicas, 1996.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996, 3.ed. p. 19-24

GRETZ, João Roberto. **A força do entusiasmo**. Florianópolis, SC: Viabilização de Talentos Humanos, 2005.

GRÜN, Anselm. **A sabedoria dos monges na arte de liderar pessoas**/tradução de Márcia Neumann. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança**/tradução de Maria da Conceição Fornos de Magalhães. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

LÜCK, Heloísa. (et al.) **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009. 6ed

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

____ **A gestão participativa na escola**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006. Série: Cadernos de Gestão.

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

____ **Liderança em Gestão Escolar**. Petrópolis, RJ: 2008. Série: Cadernos de Gestão

MURRAY, Edward J. **Motivação e Emoção**. Trad. Álvaro Cabral. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 1986. 5ed.

OLIVEIRA, Maria Auxiliadora Monteiro.(organizadora) **Gestão educacional: novos olhares, novas abordagens**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2005. 3ed.

PARO, Vitor Henrique. **Administração Escolar: introdução crítica**. São Paulo: Cortez, 2008, 15ed.

PRODANOV, Cleber Cristiano. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. Novo Hamburgo: Feevale, 2009.

SANBORN, Mark. **Você não precisa ser chefe para ser líder.** Trad. Paulo Polzonoff Jr. Rio de Janeiro: Sextante, 2009.

SANTOS, Clóvis Roberto dos. **O gestor educacional de uma escola em mudança.** São Paulo: Pioneira/Thomson Learning, 2002.

TZU, Sun. **A arte da guerra.** Rio de Janeiro: Record, 2003.

ANEXOS

1 Questionário aplicado para a pesquisa

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

QUESTIONÁRIO REFERENTE À PESQUISA:
LIDERANÇA MOTIVACIONAL: O QUE O GESTOR ESCOLAR TEM A VER COM
ISTO?

MARQUE COM UM 'X' A COLUNA QUE RESPONDE CADA ENUNCIADO:

ENUNCIADO	SIM	NÃO	NÃO SEI
Na sua escola, a gestão é democrática.			
Na sua escola, a gestão é autoritária.			
Você se sente parte da escola.			
O gestor ouve sua equipe.			
O gestor consulta sua equipe para a tomada de decisões.			
O gestor é comprometido com a comunidade escolar.			
O gestor incentiva a participação das famílias na escola.			
O gestor inspira confiança no seu trabalho.			
O gestor tem atitudes positivas em relação ao seu trabalho e sua escola.			
O gestor é entusiasta.			
O gestor impõe suas ideias e executa as ações conforme suas vontades.			
O gestor é motivador de atividades pedagógicas diferenciadas.			
O gestor incentiva a participação de cursos e formação continuada da sua equipe.			

O gestor soluciona conflitos com facilidade.			
O gestor elogia ações e atitudes que julga serem boas.			
O trabalho deste gestor diferencia a sua escola das demais.			
O gestor pensa e escuta antes de decidir.			
O gestor acredita no potencial nas pessoas da equipe escolar.			
O gestor se preocupa com a aprendizagem significativa dos alunos.			
O gestor incentiva o planejamento coletivo.			
O gestor confia no meu trabalho.			
O gestor motiva os alunos nas suas aprendizagens e comprometimento com os resultados.			
O gestor é um líder nesta escola.			
O ambiente da escola é agradável.			

RESPONDA:

1. A liderança exercida pelo gestor de sua escola é essencial para uma aprendizagem de qualidade? Argumente.
2. O gestor tem visão do “todo da escola”? Por quê? Como?
3. Por que gosto (ou não gosto) de trabalhar nesta escola? Cite, pelo menos, 3 itens importantes.
4. Você percebe mudança na gestão e organização de sua escola em relação à antiga gestão? Como?
5. Considerações livres sobre o papel do gestor escolar.

2 Consentimento Livre e Esclarecido

Eu, _____, abaixo assinado, concordo em participar da pesquisa LIDERANÇA MOTIVACIONAL: O QUE O GESTOR TEM A VER COM ISTO?, como sujeito. Fui suficientemente informado a respeito das informações que li ou que foram lidas para mim. Eu discuti com a pessoa responsável por aplicar o questionário sobre a minha decisão em participar deste estudo. Ficaram claros para mim quais são os propósitos do estudo, os procedimentos a serem realizados, seus desconfortos e riscos, as garantias de confidencialidade e de esclarecimentos permanentes. Ficou claro também que minha participação é isenta de despesas e que tenho garantia do acesso a tratamento hospitalar quando necessário. Concordo voluntariamente em participar deste estudo e poderei retirar meu consentimento a qualquer momento, antes ou durante o mesmo, sem penalidades ou prejuízo ou perda de qualquer benefício que eu possa ter adquirido.

Assinatura do Sujeito da pesquisa

Nº de identidade

Declaro que obtive de forma apropriada e voluntária o Consentimento Livre e Esclarecido deste sujeito de pesquisa ou representante legal para a participação neste estudo.

Santa Maria, ____ de _____ de 2013.