

FACULDADE LABORO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM DOCÊNCIA DO ENSINO SUPERIOR

CYBELLE DE ALMEIDA MENDES

**LIDERANÇA E ORGANIZAÇÃO DA ESCOLA: desafios do gestor para mudança
educacional.**

São Luís
2018

CYBELLE DE ALMEIDA MENDES

LIDERANÇA E ORGANIZAÇÃO DA ESCOLA: desafios do gestor para mudança educacional.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Especialização em Docência do Ensino Superior, da Faculdade Laboro, para obtenção do título de Especialista.

Orientador(a): Prof. Dr. Carlos Alberto Vilar Estêvão

São Luís
2018

Mendes, Cybelle de Almeida

Liderança e organização da escola: desafios do gestor para mudança educacional / Cybelle de Almeida Mendes -. São Luís, 2018.

Impresso por computador (fotocópia)

20 f.

Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão e Docência do Ensino Superior) Faculdade LABORO. -. 2018.

Orientador: Prof. Dr. Carlos Alberto Vilar Estêvão.

1. Escola. 2. Gestão. 3. Liderança. I. Título.

CDU: 371.2

LIDERANÇA E ORGANIZAÇÃO DA ESCOLA: desafios do gestor para mudança educacional.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Especialização em Docência do Ensino Superior, da Faculdade Laboro, para obtenção do título de Especialista.

Aprovado em: ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dr. Carlos Alberto Vilar Estêvão
Doutor em Organização e Administração Escolar
Universidade do Minho

Examinador 1

Examinador 2

LIDERANÇA E ORGANIZAÇÃO DA ESCOLA: desafios do gestor para mudança educacional.

CYBELLE DE ALMEIDA MENDES

RESUMO

A complexidade do processo educativo é fortemente marcada pelas dinâmicas sociais e, como a escola é o lugar onde se concebe a realização e avaliação desse processo, o gestor escolar possui um papel fundamental nesse ambiente, no qual irá direcionar, apoiar e guiar a equipe escolar. Dessa forma, levando em consideração o problema da pesquisa: “Como líder, quais são os desafios que o gestor escolar enfrenta na escola pública?”, os objetivos serão os seguintes: Avaliar os desafios encontrados na gestão escolar de uma unidade educacional, localizada na cidade de São Luís – MA. O quadro empírico teve o caráter descritivo e exploratório, com abordagem qualitativa e toma como referencial as contribuições de Estêvão (2013, 2018), Lück (2005 e 2009), Trigo e Costa (2008), Wittmann (2004), Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional e legislação complementar, dentre outros. A pesquisa foi realizada em uma escola pública localizada no bairro Cohafuma, zona urbana de São Luís. Participaram do estudo o gestor escolar e 05 professores. A técnica utilizada na pesquisa foi a de entrevistas por meio de dois roteiros de entrevistas referentes ao gestor e aos professores. Com base nas análises dos resultados observou-se que o gestor ainda não trabalha com a centralização de decisões. Os professores entrevistados relataram que não existe uma gestão democrática, entretanto, não se observou um esforço por parte desses em melhorar esta situação. Nesse contexto, conclui-se que o diretor deve trabalhar mais juntamente com a equipe escolar, para que sejam desenvolvidas mais ações de forma dinâmica e inovadora.

Palavras-Chaves: Escola. Gestão. Liderança.

LEADERSHIP AND SCHOOL ORGANIZATION: Challenges of the manager for educational change.

ABSTRACT

The complexity of the educational process is strongly marked by social dynamics and, as the school is the place where the realization and evaluation of this process is conceived, the school manager has a fundamental role in this environment, in which it will direct, support and guide the school team . Thus, taking into account the research problem: "As a leader, what are the challenges that the school manager faces in public school?", The objectives will be: To evaluate the challenges encountered in the school management of an educational unit, located in the city of São Luís - MA. The empirical framework was descriptive and exploratory, with a qualitative approach and takes as reference the contributions of Estêvão (213, 2018), Lück (2005 e 2009), Trigo e Costa (2008), Wittmann (2004), Law of Guidelines and Bases of National Education and complementary legislation, among others. The research was carried out in a public school located in the neighborhood Cohafuma, urban area of São Luís. The school administrator and 5 teachers participated in the study. The technique used in the research was that of interviews through two interview scripts referring to the manager and the teachers. Based on the analysis of the results it was observed that the manager still does not work with the centralization of decisions. The teachers interviewed reported that there is no democratic management, however, there was no effort on the part of these to improve this situation. In this context, it is concluded that the director should work more closely with the school team, so that more action is taken dynamically and innovatively.

Keywords: School. Management. Leadership.

1 INTRODUÇÃO

A educação possibilita o pleno desenvolvimento da personalidade do indivíduo, é um requisito essencial da cidadania de um povo, é também um pressuposto necessário ao desenvolvimento de qualquer Estado. Quanto mais educação a população recebe, mais desenvolvida será a nação. Dessa forma, a educação representa o mecanismo de desenvolvimento pessoal do indivíduo e da própria sociedade.

Portanto, a escola exerce um papel essencial na vida do cidadão e uma gestão voltada para democracia, possibilita um avanço na melhoria do ensino-aprendizagem. Quando nos referimos à efetividade da gestão democrática, referimo-nos aos efeitos concretos da educação, se traduz no ensino de qualidade voltado para a formação cultural e científica das crianças e dos adolescentes que frequentam a escola pública. O ensino básico, sendo um direito fundamental dos brasileiros, é um dever do Estado para com a sociedade, a quem cabe a responsabilidade de assegurar a escolarização da população, oferecendo educação de qualidade em locais próprios e adequados, conforme preveem os dispositivos constitucionais.

Nesse sentido, o gestor, como líder da instituição, deve deixar para o passado uma escola tradicional, na qual o aluno é era um mero receptor de conhecimento e não eram desenvolvidos aspectos críticos e ético deste educando, e buscar uma gestão democrática, disponibilizando a escola como um espaço para que a comunidade tanto escolar como local possa debater sobre questões que envolvem a escola que se tem e a que se quer ter, além de promover bons serviços e organização escolar.

A gestão democrática visa a participação de todos e, apesar de encontrar ainda alguns desafios para contemplação desta proposta, como por exemplo, a permanência dos alunos na escola atualmente, especialmente no ensino fundamental, essa participação deve ser efetivada, visto que o direito à educação impõe-se ao sistema educacional como um todo e às instituições de ensino, em particular, às quais cabe o papel de eliminar qualquer forma de impedimento para o acesso à matrícula e a permanência da criança e do adolescente nas escolas da rede oficial. Logo, o

conhecimento desses desafios, pode ajudar a este líder elaboração de ações que visam a qualidade no ensino.

De acordo com a Constituição Brasileira de 1988, o princípio norteador no que se refere à administração das escolas públicas é a implantação da gestão democrática. A democratização da gestão situa-se como um dos compromissos do estado brasileiro com a educação na perspectiva de construir as bases necessárias para uma nova organização social, preparando os cidadãos para assumir o compromisso com a solução de seus próprios problemas, em um processo concreto de descentralização de poder do Estado e de autonomia relativa dos sujeitos com as decisões que afetam o seu futuro e daqueles dos quais estão próximos.

Nesse contexto, apesar da democratização ser o norteio da gestão na escola pública brasileira, chegou-se ao seguinte problema: Como líder, quais são os desafios que o gestor escolar enfrenta na escola pública?

Tendo a pesquisa analisado toda a influência da liderança no contexto da administração das escolas públicas, a hipótese central levantada por esta pesquisa é que: A liderança democrática é a solução dos desafios encontrados na gestão escolar nas unidades educacionais públicas, sendo o gestor, enquanto líder, peça chave na resolução dos desafios relacionados à mudança educacional.

Desta forma, os objetivos gerais da pesquisa são: Avaliar os desafios encontrados na gestão escolar de uma unidade educacional, localizada na cidade de São Luís – MA; Analisar a liderança escolar na resolução dos desafios com que a escola se confronta; Verificar até que ponto a liderança democrática na escola, pode solucionar os conflitos; Conhecer as dimensões intra e extraescolares que interagem no desenvolvimento nos desafios imposto ao líder escolar. E os objetivos específicos incluem: Caracterizar a população estudada segundo os indicadores sócio-demográficos e formação profissional; Investigar o conhecimento dos profissionais de educação sobre liderança democrática; Identificar as ações realizadas pelos líderes para solução de desafios encontrados na sua gestão escolar; Identificar as dificuldades da gestão escolar, mais relatadas pelos líderes; Identificar as dificuldades dos profissionais de educação para desenvolvimento democrática.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O estudo será baseado em três temáticas fundamentais, sendo que a primeira será voltada para as normas constitucionais que assegura o princípio da universalidade, do acesso, da permanência, da gratuidade e da obrigatoriedade, com eficácia plena e aplicabilidade imediata, conforme asseguram as leis infraconstitucionais LDB e ECA.

José Celso de Mello Filho (2003, p.533) assim se expressa sobre o tema: “A educação objetiva propiciar a formação necessária ao desenvolvimento das aptidões, das potencialidades e da personalidade do educando”.

O processo educacional tem por meta: a) qualificar o educando para o trabalho; b) prepará-lo para o exercício consciente da cidadania. Trata-se de um direito social, que deve ser gratuito e generalizado o seu acesso a todos, em igualdade de condições, conforme preceituam os artigos 205 e 214 da atual Constituição Federal do Brasil.

Quando nos referimos ao direito à educação, estamos falando de um direito fundamental intimamente ligado ao reconhecimento da dignidade da pessoa, da construção de uma sociedade livre, justa e solidária; estamos nos referindo ao desenvolvimento nacional, à erradicação da pobreza, da marginalidade e, à redução das desigualdades sociais regionais, além da promoção do bem comum que, via de regra, só a educação será capaz de promover em países como o Brasil.

O direito de igualdade, que se busca por meio da atuação do Estado, garante os padrões mínimos de acesso aos bens econômicos, sociais e culturais àqueles que não conseguiram ter acesso a eles por meios próprios. Esta é a grande inovação trazida pela Constituição de 1988, em relação a educação, ou seja, o caráter democrático, especialmente no que se refere a previsão dos instrumentos voltados para assegurar a efetividade desse direito.

Vale ressaltar que a primeira referência à educação, na Carta Constitucional de 1988, está em um artigo específico, que a designa como direito social¹. Assim, verifica-se que os direitos sociais, entre eles a educação, tem como objetivo corrigir

¹ Art. 6º – São direitos sociais a educação, a saúde, o trabalho, a moradia, o lazer, a segurança, a previdência, a proteção à maternidade e à infância, a assistência aos desamparados, na forma desta Constituição.

desigualdades próprias das sociedades de classes, aproximando grupos ou categorias marginalizadas.

Diante do exposto, o segundo ponto importante será o papel do líder na escola e finalizando com gestão democrática. No mundo globalizado, garantir uma qualidade na educação também é papel do líder, no qual a escola pode apresentar ser um ambiente de incertezas, o líder deve atuar e guiar seus colaboradores no rumo do sucesso, ser mediador de atitudes conscientes e visando a qualidade do serviço. Arruda, Chrisóstomo e Rios (2008: 02) relatam que o líder influencia e tomar decisões sob o reconhecimento da equipe; é uma pessoa cuja vontade, sentimentos, habilidades e concepções movimentam a equipe em prol da causa que representa.

Refletindo sobre a gestão democrática na educação brasileira, a escola deve-se mostrar aberta, flexível, democrática, participativa, um espaço de socialização e interação com a comunidade escolar. Nesse sistema, a escola já descentralizada se faz presente na responsabilidade por importantes decisões educativas, pela condução em conjunto com o Governo e outros setores da sociedade.

Logo, pode-se afirmar que para a escola consolidar a liderança, é necessária uma visão estratégica dos contextos espaço-temporais e, neste sentido, histórica, ideológica e culturalmente determinados. Pires (2013) relata que a importância de estudar os modelos organizacionais e liderança, visando um melhora na gestão escolar. O mesmo cita quatro modelos, demonstrado no quadro 1:

Quadro 1 – Modelos organizacionais e liderança

Modelo	Conceito
Modelo político os interesses	A ideologia e a falta de objetivos consistentes são partilhadas por todos, o que pode possibilitar algumas dificuldades de organização escolar pública, logo este modelo busca alternativas para suas reivindicações e contribuir com momentos importantes para o estudo da escola.
Modelo social	Este modelo segue normas da comunidade e outras importantes condições societárias, que servem para o bem estar da organização.

Modelo racional/burocrático	Este modelo quando aplicado ao estudo das organizações se destaca pelo seguimento de regras a serem cumpridas, impostas pelos sistemas de ensino, planejamento pré-determinado, cumprimento de objetivos e consenso, se concentrando quase que exclusivamente nos estudos do que a realidade propõe.
Modelo anárquico	É um modelo em que os objetivos são considerados pouco claros e em conflitos e as tecnologias são consideradas ambíguas e incertas, isto é, o oposto do modelo racional.

Fonte: PIRES (2013).

A escola possui um papel primordial na organização da sociedade, mas também se transforma em função da sociedade. Portanto, numa sociedade democrática, a escola exerce o papel importante, garantindo a todos os cidadãos o direito de igualdade na permanência bem sucedida na instituição escolar (BISPO, 2009: 20).

A gestão escolar democrática e descentralizada, prevista pela Constituição Federal de 1988, foi confirmada na Lei nº 9394, de 20 de dezembro de 1996, Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDB, cuja redação pautada no princípio democrático do ensino público, descreve a escola como uma instituição autônoma “formadora de um corpo de entendimentos, estabelecidos através do consenso interno”, gerado pela própria comunidade escolar, mediante a participação de diretores, pais, professores, funcionários e alunos, vinculando a construção social de novas realidades à cultura local (BRASIL, 1996).

Conforme já destacado anteriormente, a Constituição Federal no Cap. III, que se intitula “Da Educação, da Cultura e do desporto”, o Art. 206, VI afirma “gestão democrática do ensino público, na forma da lei; e ainda no item VII – “garantia de padrão de qualidade”. Portanto, a gestão democrática visa além de uma participação de todos, teve garantir um gestão voltada para qualidade.

Em outro instrumento que dispõe sobre os objetivos, metas e ações a serem alcançadas pela educação nacional, o Plano Nacional de Educação (PNE), seguindo o princípio constitucional e a diretriz da LDB, define entre seus objetivos e prioridades:

[...] a democratização da gestão do ensino público, nos estabelecimentos oficiais, obedecendo aos princípios da participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola e a participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes (BRASIL, 2008: 15).

Ao analisar a concepção de gestão democrática como princípio orientador da organização e funcionamento da escola, Araújo (2005: 03) ressalta que a escola democrática deve fornecer aos indivíduos instrumentos que permitam a plena realização da sua formação, dentro de um ambiente que estimule a convivência democrática, a participação e a solidariedade, visando a instrumentalização de pessoas para uma inserção crítica e participação motivada e competente na vida política e pública da sociedade e ao desenvolvimento de competências para lidar com a diversidade e o conflito de ideias, com as influências da cultura, e com os sentimentos e emoções presentes nas relações do sujeito consigo mesmo e com o mundo a sua volta.

O princípio da gestão democrática da educação pública, com *status* constitucional, e os dispositivos legais relativos à sua implementação, representam os valores e significações dos educadores que preconizam uma educação emancipadora, como exercício de cidadania em uma sociedade democrática (BRASIL, 2008: 15).

Entretanto, convém destacar que a gestão democrática ainda representa uma realidade muito distante da maioria das escolas brasileiras, que ainda são espaços onde se vivenciam práticas clientelistas, burocráticas e personalistas.

Considerando que o gestor escolar assume um papel fundamental na implementação da gestão democrática, abordar-se-á a seguir os desafios da implementação da democratização dos espaços de decisão no interior da escola.

Inicialmente, faz-se necessário destacar que os investimentos realizados pelo estado brasileiro visando garantir as condições necessárias de oferta de uma educação com qualidade da educação básica socialmente referendada, ou seja,

[...] da democracia e da qualidade do ensino, resultará em real aprendizagem pelos alunos. Entretanto, para que se consolidem princípios, métodos, práticas e relações de gestão tão eficientes quanto democráticas em todas as escolas brasileiras, faz-se necessário que outras determinações legais sejam

cumpridas, entre elas a organização em regime de colaboração entre a União, os estados, e os municípios, articulando os diferentes níveis e sistemas (VALLE, 2005, p.64).

Com base na citação acima, refletir sobre a qualidade da educação implica considerar que este é um conceito que deve ser compreendido dentro de uma abrangência da ação educativa (como processo político-cultural e técnico-pedagógico de formação social de construção e distribuição dos conhecimentos científicos e técnicos socialmente significativos e relevantes para o cidadão). Ela sugere assegurar um processo pedagógico pautado pela eficiência, eficácia e efetividade social, de modo a oferecer a melhoria da aprendizagem dos alunos, em articulação à melhoria das condições de vida e de formação da população (DOURADO, 2007: 14).

Alcançar a melhoria da qualidade da educação exige a adoção de ações que possam reverter a situação de baixa qualidade da aprendizagem na educação básica, o que insinua, por um lado, ultrapassar os condicionantes da política de gestão e, por outro, refletir sobre a necessidade de construção de estratégias de modificação do quadro atual.

3 METODOLOGIA

O quadro empírico terá caráter descritivo e exploratório, com abordagem qualitativa. A metodologia de pesquisa, na percepção de Minayo (2008, p. 16-18) “*é o caminho do pensamento a ser seguido*”. Sabe-se que as questões sociais apresentam várias nuances, ou seja, não existe um denominador exato neste campo. Assim, no decorrer desta pesquisa percebeu-se que a metodologia adequada para enfatizar e corroborar o trabalho em questão é uma pesquisa de campo, de caráter descritivo e exploratório.

A pesquisa descritiva, segundo Gil (2008: 10) possui como objetivo a descrição das características de uma população, fenômeno ou de uma experiência. Com a utilização desta pesquisa, o estudo busca essencialmente enumerar, ordenar dados. É de fundamental importância perceber que a pesquisa exploratória, também

corroborar para o cenário estudado uma vez que esta visa proporcionar uma visão geral de um determinado fato, do tipo aproximativo.

Cumprido ressaltar que na visão de Minayo (2008: 18), a análise qualitativa é um conjunto de técnicas de análise que, por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos, visa obter a descrição do conteúdo das respostas obtidas, efetuando deduções lógicas (inferências) e justificadas. Sobre esta forma de análise é essencial destacar que, esta metodologia surgiu ainda no século XVI, quando esta procurava obsessivamente a objetividade e o rigor metodológico na decifração de material coletado com os questionários.

Sobre a importância das metodologias qualitativas, Minayo (2008, p. 21) esclarece que tal abordagem “trabalha com o universo de significados (..) valores e atitude, o que corresponde a um espaço mais aprofundado das relações, dos processos, dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis”.

- **Cenário do Estudo**

A pesquisa será realizada na Unidade Integrada Governador José Murad, está localizada no bairro Cohafuma zona urbana de São Luis. Foi fundada no ano de 1985 para atender aos filhos dos trabalhadores da CEASA, Central de Abastecimento, que haviam fundado uma ocupação na periferia do referido bairro e tinham dificuldades para matricularem os filhos nas escolas dos bairros adjacentes.

Funcionou durante seis anos como Escola Comunitária, mantida pela Associação de moradores, com apoio da Legião Brasileira de Assistência (LBA) que criou uma creche no local, reforçando a necessidade de transformar a escolinha em escola pública de primeiro grau. Nascia então a Unidade Integrada Governador José Murad, nome escolhido pela comunidade para homenagear o grande médico maranhense que se destacou à frente do Hospital Santa Casa de Misericórdia do Maranhão. Era o ano de 1991, no governo de João Alberto.

Com a demanda de alunos cada vez mais crescente, a escola foi ampliada em 1993 no governo de Edison Lobão e passou a contar com oito salas de aula,

biblioteca e demais ambientes. Vem atendendo precariamente as crianças e adolescentes das ocupações periféricas do bairro Cohafuma. Atualmente o espaço físico da escola necessita de urgente intervenção do poder público, pois não dispõe de ambientes básicos como refeitório, quadra esportiva e outros; as crianças geralmente fazem seus lanches em pé com os pratos nas mãos e não praticam exercícios físicos necessários para o crescimento e desenvolvimento infanto-juvenil.

- **Sujeitos da pesquisa**

Participarão do estudo o gestor escolar e professores e pais da sociedade escolar. Serão considerados como critérios de inclusão para participar do estudo, no caso dos professores: aqueles que trabalham a 1 ano no local com a mesma gestão e que assinarem o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido - TCLE . Em relação ao gestor os critérios de inclusão serão: ter mais de um ano na gestão na escola e aceitar participar do estudo e assinar o TCLE. Quanto aos pais, serão inclusos no estudo aqueles que tiverem filhos matriculados por mais de um ano na escola, e aceitarem e assinarem o TCLE.

Os critérios de exclusão serão: as participantes que não aceitaram participar do estudo e as que não assinarem o TCLE.

Aos que aceitarem participar do estudo serão informadas dos objetivos, riscos e benefícios. Nesse sentido, a pesquisadora irá informar os participantes sobre os reais objetivos do estudo, bem como a confidencialidade de suas respostas, no intuito de evitar constrangimentos futuros. Portanto, a pesquisadora deve deixar claro que o sujeito não precisa responder a qualquer pergunta ou parte de informações obtidas na pesquisa, se sentir que ela é muito pessoal ou sentir desconforto em falar.

Será garantido o sigilo quanto a identificação e informações obtidas pela participação, exceto aos responsáveis pelo estudo, e a divulgação das mencionadas informações só será feita entre os profissionais estudiosos do assunto.

Os dados coletados serão utilizados somente para análise, interpretação, e divulgação por meio das publicações científicas, mantendo a confidencialidade dos participantes da pesquisa.

- **Coleta de dados**

A técnica utilizada como meio de registrar o discurso dos sujeitos do estudo será a de entrevistas. Para Minayo (2008: 34), as entrevistas semi-estruturadas podem ser consideradas como conversas com finalidade que se caracterizam pela sua forma de organização.

A pesquisa em questão utilizará três questionários referentes ao gestor, aos professores e aos pais como instrumento de coleta de dados, onde o mesmo contemplará questões sobre a temática abordada. Em seguida, as entrevistas serão conduzidas com auxílio de um roteiro temático, tomando por base perguntas norteadoras a cerca da percepção dos entrevistados sobre líder educacional e os desafios na sua gestão. Para os professores e pais será utilizando para tal fim a seguinte questão: “Como você analisa a gestão educacional na Unidade Integrada Governador José Murad?”. Além desse pergunta e do roteiro temática, a pesquisadora irá verificar o perfil profissional e sócio-demográfico dos profissionais e dos pais entrevistados.

Com relação ao gestor, inicialmente, será aplicado um questionário sobre o perfil do mesmo, como os seguintes itens: idade, escolaridade, estado civil, pós-graduação e a última capacitação. Em seguida, como foi aplicado ao profissional entrevistado, será feito um perguntada norteadora, sendo ela: “Com relação a sua gestão, como você analisa seu papel de líder e quais seus maiores desafios neste função?”.

Quanto à aplicação das entrevistas será utilizado um dispositivo de gravação portátil, para melhor estabelecer o contato entrevistador-entrevistado, de forma que a coleta ocorra com o mínimo de intervenções possíveis. Quanto às questões abertas obtidas, estas serão transcritas na íntegra. Nesse tipo de análise será feito uma busca dos significados das falas, para chegar às falas mais significativas para o estudo.

- **Análise de dados**

A obtenção dos dados coletados na pesquisa qualitativa será examinada com a referência teórica da análise de conteúdo do tipo temática, metodologia proposta por Bardin (2009: 37).

Mais especificamente, a análise temática se refere à contagem de um ou vários temas ou itens de significação numa unidade de codificação previamente determinada, ou seja, consiste em descobrir os núcleos de sentido que compõem uma comunicação, cuja presença ou frequência signifique alguma coisa para o objeto analítico escolhido.

Em termos operacionais, a análise de conteúdo desdobra-se em três fases: Pré-análise; exploração do material; tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação. 1- Pré-análise – é fase de organização propriamente dita. Geralmente essa primeira fase possui três missões: a escolha dos documentos a serem submetidos para a análise, a formulação das hipóteses e dos objetivos e a elaboração de indicadores que fundamentem a interpretação final. 2- Exploração do material – consiste nas operações de codificação, desconto ou enumeração em função de regras previamente formuladas. 3- Tratamento dos resultados obtidos e interpretação – os resultados brutos obtidos são tratados de maneira a serem significativos e válidos.

Portanto, esta análise tem como finalidade “estabelecer uma compreensão dos dados coletados, confirmar ou não os pressupostos da pesquisa e/ou responder as questões formuladas, e ampliar o conhecimento sobre o assunto pesquisado, articulando-o ao contexto cultural da qual faz parte” (MINAYO, 2008: 36).

Os participantes da pesquisa serão identificados por número da entrevista.

- **Recursos**

Os recursos utilizados serão: Bibliográfica pesquisada, sendo eles; livros, artigos científicos e teses, voltados para temática estudada; Três questionários elaborados para realização da coleta de dados do estudo; Registro fotográfico do local

pesquisa e documentos da escola; Utilização de gravador portátil para realização das entrevistas.

4 RESULTADOS

Foram entrevistados 05 professores (dois de inglês, dois em matemática e um de geografia), com idades entre 30 a 50 anos, sendo a maioria do sexo feminino (somente um professor masculino). Verificou-se que dois professores possuem cinco anos de magistério, e três mais de dez anos de magistério.

Após a análise das entrevistas, emergiram três categorias temáticas, a saber: 1- Gestão democrática; 2 – Gestão Democrática e comunicação; 3 – Liderança e Mudança.

No decorrer das entrevistas verificou-se que a gestão democrática tem como objetivo garantir o bom funcionamento e relacionamento entre os membros da escola. Logo, um gestor que trabalha com democracia possui um papel transformador na comunidade escolar em que está inserida, mas a modificação só pode ocorrer de fato quando os membros que participam desta comunidade exercem o seu papel. A compreensão de todo processo que envolve a prática participativa é essencialmente importante para a melhoria da qualidade na educação.

Para uma liderança eficaz, a comunicação é um fator importante, visto que com essa ação, possibilita a liderança influenciar o trabalho das pessoas, fazendo com que os objetivos da organização sejam alcançados.

A liderança deve estar ciente de que a mudança é um fator essencial para uma qualidade na gestão, visto que a liderança é uma competência competente de causar mudanças nas demais que são exigidas no processo de gestão. Liderar é desempenhar influência e está influencia passa a ser poder. Sem esta competência, o gerente não poderá contribuir para que ocorra uma gestão de mudança. Vale lembrar o fator liderança não pode está concentrada a somente um indivíduo ou grupo, precisa estar dissolvida na equipe toda que participará neste processo de transformação (GUZZO, 2006).

Diante da resposta coletada, o presente estudo revela que, se houve obstáculos na elaboração do plano educacional para não dizer que o professor foi impossibilitado de elaborar o seu plano, tal situação abre uma lacuna para atuação deste profissional uma vez que não houve interação, nem diálogos para a construção eficaz de suas atividades.

Nesse contexto, percebe-se que a participação do diretor é importante para que ocorra uma associação entre solução de problemas de dentro do âmbito escolar com as novas possibilidades e novos horizontes existentes fora dele. Logo, segundo Silva (2009, p. 32) “a função do diretor contribui para a reflexão e tomada de decisões, tornando os profissionais de educação mais conscientes das suas responsabilidades e capacidades, tendo a oportunidade de realizar uma relação teórica e prática, a partir de troca de experiências, estudo de caso e debates sobre os problemas existentes em sala”.

5 DISCUSSÕES

Ao longo das entrevistas verificou-se que a gestão democrática tem como principal objetivo garantir o bom funcionamento e relacionamento entre os membros da escola. No entanto, isso ainda é uma realidade muito distante da maioria das escolas brasileiras, as quais até o momento ainda são espaços onde se vivenciam práticas clientelistas e extremamente burocráticas.

Ao verificar as respostas dos professores, nas quais os mesmos foram unânimes em afirmarem que não existe uma gestão democrática na escola pesquisada, podemos interpretar que isso ainda é um grande desafio devido principalmente à cultura liberal em que está inserida a escola, na qual o individualismo e a fragmentação de decisões e soluções são a norma vigente, além da estrutura ainda centralizadora das políticas de Estado (CONCEIÇÃO; ZIENTARSKI; PEREIRA, 2006: 10).

Além disso, verificou-se também nos depoimentos dos professores que a gestão não possibilita a participação da sociedade escolar nas decisões da escola por conta de uma falha no processo comunicativo por parte principalmente do próprio gestor.

O processo comunicativo é definido como um ato caracterizado não por relações de poder, mas por atitudes de sensibilidade, aceitação e empatia entre os sujeitos, em um universo de significações que envolvem tanto a dimensão verbal como a não verbal. Nesse processo, é relevante o interesse pelo outro, a clareza na transmissão da mensagem e o estabelecimento de relações terapêuticas entre trabalhadores e usuários (MARINUS *et al.*, 2014).

Nesse contexto, ao gerenciar qualquer ação, o gestor deve-se utilizar do processo comunicativo como fator indispensável à garantia de que as atividades aconteçam de forma eficaz, o que é de fundamental importância na área da educação. No entanto, de acordo com as entrevistas, tornou-se perceptível a verdadeira realidade da situação: o diálogo não está sendo realizado.

Verificou-se que as respostas mencionaram uma gestão que não propicia a participação de forma coletiva na tomada de decisão, este fator importante para uma liderança eficaz. Libâneo (2004, p. 101 e 102) ressalta ainda: “numa concepção democrática, o processo de tomada de decisão se dá coletivamente e participativamente”.

No entanto, quando entrevistado, o gestor, que trabalha na escola há três anos, relatou que sua gestão é voltada para liderança democrática, mas que há desafios a sua real efetivação, como verifica-se no depoimento abaixo:

“Dentro da medida do possível e diante da precariedade de funcionamento do estabelecimento”.

Diante do exposto, observamos que os principais desafios para o gestor foram a falta de recursos, tanto financeiros como humanos, e a falta de apoio do seu próprio grupo educacional; portanto, mudanças são necessárias nesse meio, visto que o diretor atual não possui mais o perfil de fiscalizador e controlador dos trabalhos escolares e, sim, de suporte ou mediador na elaboração do currículo de escolar, pois o mesmo pode oferecer novos conhecimentos aos professores, além de auxiliar nos posicionamentos de seus, criando metas e ações que possam tornar a abranger sua realidade.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do exposto, tornou-se claro que o gestor desempenha seus trabalhos estabelecendo relações favoráveis ao desenvolvimento sistemático do ensino, mas que não há efetiva democratização em sua gestão, o que é de fundamental importância para se estabelecer novas relações entre a escola e a sociedade. Desta forma, é necessário repensar a teoria e a prática da gestão educacional no sentido de suprimir os controles formais e priorizar os controles por avaliação de resultados, incentivar a autonomia das escolas e das unidades escolares, com a participação da comunidade escolar no controle social da escola.

Viabilizando mecanismos de participação coletiva de todos os segmentos da comunidade escolar nas decisões administrativas e pedagógicas da escola, torna-se possível superar as relações autoritárias de poder, o individualismo e as desigualdades, e promover uma educação de qualidade, o real objetivo de uma liderança escolar.

Um gestor consciente sobre a gestão participativa é imprescindível para se estabelecer uma cultura em que o clientelismo, o assistencialismo e a corrupção, que perpetuam o sistema de dominação e subdesenvolvimento, não continuem a se desenvolver. A gestão participativa tem um caráter pedagógico: ela transforma a escola num laboratório de cidadania.

Apesar de os professores relatarem que não existe uma gestão democrática, não se observou um esforço por parte desses em melhorar esta situação, tentando buscar soluções para melhorar uma interação entre eles e a gestão, ou seja, acabam se acostumando com a situação e aceitam as decisões impostas pelo gestor. Já o gestor tenta melhorar o ensino na escola, mesmo com a precariedade do estabelecimento. Contudo, o que se observou foi que a equipe escolar não está trabalhando conjunta. Nesse contexto, verificou-se que a hipótese proposta no estudo, não se confirmou totalmente, visto que o gestor visa uma gestão democrática, mas ainda falta melhorar a comunicação e a participação na gestão escolar na unidade educacional pesquisada.

Durante o trabalho realizado e diante da realidade vivenciada, na qual se espera que ocorram transformações na qualidade do ensino nos anos iniciais por

acreditarmos ser a base da construção do sujeito, é preciso que o gestor vá além da intervenção indireta no trabalho dos professores. Esse deve atuar como líder educacional e influenciar diretamente o comportamento profissional dos educadores, adotando um modelo organizacional com o objetivo de possibilitar uma maior participação e comunicação, visando uma gestão de mudança.

Ao mesmo tempo, é importante estar em contato permanente com os docentes fazendo com que cada profissional, aluno e pai, sintam que a escola lhe pertence. Deve ser fonte de inspiração, incentivo e apoio técnico. Além de uma visão holística dos acontecimentos, visando uma inovação as práticas pedagógicas e que estimule a criatividade, mas ao mesmo tempo estabelece padrões, de disciplinas confronto, corrige, capacita, valoriza o desempenho dos professores, sabendo que receber reconhecimento os motiva a fazer cada vez melhor o seu trabalho.

É pensando dessa forma que as características do novo líder nos trarão diretores capazes de obter cooperação espontânea da equipe, delegar competências e integrar as lideranças. As atitudes de comando, capazes de gerar obediência, são atualmente substituídas pela valorização da força humana de trabalho.

Os resultados alcançados têm ainda a pretensão de indicar que um estudo em nível micro pode trazer grandes contribuições ao desenvolvimento da administração escolar, na medida em que reforça e amplia as possibilidades indicadas pelos recentes estudos a respeito da participação coletiva na gestão escolar, como uma das vias para a melhoria do processo de ensino-aprendizagem, da consciência crítica da realidade social do sujeito, contribuindo assim para a construção de uma escola verdadeiramente pública, na busca da eliminação das desigualdades sociais.

Procurou-se muito mais abrir um leque de reflexões do que concluí-lo na aceção do termo, pois se acredita ser esta a oportunidade de oferecer alguma contribuição às inúmeras possibilidades de transformação educacional e, em um sentido mais amplo, de exigência de uma sociedade globalizada em que a instituição escolar tem o dever de preparar cidadãos bem alicerçados para enfrentar os desafios que a vida lhe impõe.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, U. F. (2005). *Escola, democracia e a construção de Personalidades morais*. Campinas.

ARRUDA, A. M. F.; CHRISÓTOMO, E.; Rios, S.S (2008). *A importância da liderança nas organizações*.

BARDIN, L. (2009). *Análise de conteúdo*. 4. ed. Lisboa: Edições 70, 288 p.

BISPO, E. (2009). *A atuação do gestor na gestão político pedagógico da escola*. Monografia. Universidade Federal do Estado da Bahia. Salvador.

BRANDÃO, C. da F. (2007). *LDB passo a passo: Lei de diretrizes e bases da educação nacional (Lei nº 9.394/96)*. 3ª ed. São Paulo: editora Avercamp, 2007.

BRASIL. *Constituição de 1988*. Constituição Federativa do Brasil: Texto constitucional promulgado em 5 de outubro de 1988, com as alterações adotadas pelas Emendas Constitucionais nº1/92 a 53/2006 e pelas Emendas Constitucionais de Revisão nº 1 a 6/94. Brasília: Senado Federal, subsecretaria de Edições Técnicas.

BRASIL. Presidência da República. *Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996*.

BRASIL (2008). Ministério da Educação. *Caderno 7: Programa Dinheiro Direto na Escola – PDDE*.

DOURADO, L. F. (2007). “Políticas e gestão da educação básica no Brasil: limites e perspectivas”. *Educ. Soc.* v.28 n.100 Campinas oct.

GIL, A. C. (2008). *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas.

LIBÂNEO, J.C (2004). *Organização e gestão da escola – Teoria e Prática*. Goiânia: Alternativa, 2004.

MELLO FILHO, J. C. de (2003). *Constituição Federal Anotada*. , São Paulo: Saraiva.

MINAYO, M. C. S (2008). *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. 11 ed. São Paulo: Hucitec, 407p.

PIRES, A. G. (2013). *Resenha: A escola como organização educativa: uma abordagem sociológica*. *Jornal de Políticas Educacionais*, n. 14, p: 76-79, Julho-Dezembro.

SOUZA, V.C.; SILVA, M.; ESTENDER, A.; JULIANO, M. (2015) Comunicação Organizacional no ambiente escolar. *Anais da Simpósio da Excelência em Gestão e marinusTecnologia*, pp.1-11. 2014

VALLE, B. B. R (2005). *Políticas públicas em Educação*. Curitiba: IESDE.