

UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ
Glauco D'Anderson Sétimo Ferreira

**PRÁTICAS DE GESTÃO E DE ORGANIZAÇÃO
ESCOLAR:**
o exercício da liderança

Taubaté – SP

2016

UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ
Glauco D'Anderson Sétimo Ferreira

**PRÁTICAS DE GESTÃO E DE ORGANIZAÇÃO
ESCOLAR:**
o exercício da liderança

Dissertação apresentada para obtenção do Título de Mestre pelo Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento Humano: Formação, Políticas e Práticas Sociais da Universidade de Taubaté.
Área de Concentração: Contextos, Práticas Sociais e Desenvolvimento Humano.
Orientador: Profa. Dra. Mariana Aranha Moreira José.

Taubaté – SP

2016

GLAUCO D'ANDERSON SÉTIMO FERREIRA
PRÁTICAS DE GESTÃO E DE ORGANIZAÇÃO ESCOLAR:
o exercício da liderança

Dissertação apresentada para obtenção do Título de Mestre pelo Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento Humano: Formação, Políticas e Práticas Sociais da Universidade de Taubaté.
Área de Concentração: Contextos, Práticas Sociais e Desenvolvimento Humano.
Orientador: Profa. Dra. Mariana Aranha Moreira José.

Data: 04/03/2016

Resultado: Aprovado

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Mariana Aranha Moreira José

Universidade de Taubaté (UNITAU)

Assinatura_____

Profa. Dra. Márcia Maria Dias Reis Pacheco

Universidade de Taubaté (UNITAU)

Assinatura_____

Profa. Dra. Ivone Yared

Pontifícia Universidade Católica (PUC)

Assinatura_____

Dedico este trabalho a todos que, de alguma forma, acreditam na educação como poder de transformação, em especial àqueles que desempenham diariamente suas funções no interior das escolas, funções estas capazes de influenciar no alcance dos objetivos propostos.

Dedico, à vista disso, a todos os Gestores Escolares, Equipes Gestoras e Professores que exercem ou se esforçam para exercer a habilidade da liderança em defesa de uma educação de qualidade.

AGRADECIMENTOS

Assim como o sucesso de uma organização passa pelo trabalho em equipe, a iniciativa, a elaboração e a conclusão deste trabalho também tiveram seus colaboradores, “personagens” reais, aos quais serei eternamente grato.

A estes se justifica, pelo fato de apresentarem como adjetivos características e personalidades específicas, a explicação de que não há um ou outro colaborador mais importante, pois cada um, com sua particularidade, tem sua parcela no alcance deste objetivo, não tendo a sequência de agradecimentos a seguir, portanto, uma função escalonada de importância.

À Deus pela minha vida e por tudo o que existe – essa é minha crença!

À família – esposa (Ana Patrícia), filhos (João Vítor e Mayara), mãe (dona Benedita) e demais membros – pela paciência e incentivo a favor da pesquisa e conquista de novos conhecimentos e pela inspiração para viver intensamente.

À professora Mariana Aranha por entender, desde a primeira entrevista, o objetivo aspirado por mim e, claro, pelas orientações recebidas.

Aos professores e alunos do curso de Mestrado em Desenvolvimento Humano, os quais tive o prazer de conhecer e, a partir das interações, poder enriquecer e ampliar o conhecimento.

Aos colegas supervisores e diretores de escolas que, diariamente, acrescentam situações e exemplos que me levam a refletir sobre como trabalhar em equipe.

Aos professores que foram meus companheiros na época em que exercia a função docente, tempo este onde, literalmente, “aprendi a aprender” a importância do trabalho desenvolvido em equipe.

Ao diretor José Aparecido Leonel pela confiança em mim depositada no início de minha carreira como professor, a qual, na sua inexistência, poderia definir o não prosseguimento como profissional atuante nesta área – a educação.

Aos alunos, ou melhor, aos ex-alunos, os quais despertaram em mim a compreensão de como deveria ser um profissional da educação a partir da atuação de seus gestores e professores.

Aos demais amigos, colegas, conhecidos e desconhecidos que, de alguma maneira, tiveram sua parcela de contribuição na execução e conclusão desta pesquisa.

Quando os membros de uma organização concentram-se apenas em sua função, eles não se sentem responsáveis pelos resultados quando todas as funções atuam em conjunto.

(SENGE, 1993, p. 29)

RESUMO

O conceito de Gestão Escolar evoluiu com o passar dos anos e muito se tem falado atualmente sobre este tema, principalmente sobre o papel desempenhado pelo Gestor Escolar. Para que uma organização educacional atinja seus objetivos, é imprescindível uma atuação eficiente do Gestor Escolar diante das atribuições que lhe são exigidas pela legislação. Esta atuação, para ser eficiente, exige que algumas habilidades sejam desenvolvidas e praticadas, capazes de conferir ao mesmo uma posição de liderança nesta organização. O presente trabalho teve a finalidade de investigar as inter-relações entre as práticas de liderança presentes na atuação do Gestor Escolar (diretor de escola) e de outros membros da Equipe Gestora (vice-diretor, professor coordenador e professor mediador) de uma determinada escola, com a justificativa de perceber qual a influência destas práticas e seus efeitos na organização da escola. Foi feito um estudo de caso de uma escola da rede estadual de ensino da Secretaria da Educação do Estado de São Paulo (SEE/SP), jurisdicionada à Diretoria de Ensino de Taubaté – Região de Taubaté que apresentou, como média nos últimos cinco anos, os melhores resultados na avaliação do IDESP (Índice de Desenvolvimento da Educação de São Paulo) entre as escolas que fazem parte da mesma Diretoria Regional de Ensino (DRE). Utilizou-se dos seguintes instrumentos de pesquisa: pesquisa bibliográfica; análise documental do histórico da função e das atribuições do Diretor de Escola e de outros membros da Equipe Gestora na Rede Estadual de Ensino; questionários com perguntas abertas e fechadas acerca do perfil sócio-demográfico e sobre o tema objeto da pesquisa com todos os sujeitos da pesquisa; e entrevista semi-estruturada com o Gestor Escolar e representantes da Equipe Gestora (vice-diretor, professor coordenador e professor mediador). Espera-se que esta pesquisa sirva como ferramenta para estudos e elaboração de estratégias voltadas à formação continuada dos gestores e demais membros da equipe gestora das escolas, além de servir como reflexão por parte dos gestores de instituições escolares, públicas ou não, no exercício de suas funções.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão Escolar. Liderança. Clima Organizacional. Desenvolvimento Humano.

ABSTRACT

The School Management concept has evolved over the years and has now spoken on this subject, particularly on the role played by the School Manager. For an educational organization to achieve its objectives, it is essential to the efficient operation of the Management School on the duties that are required by law. This action, to be efficient, requires some skills are developed and practiced, capable of providing the same leading position in this organization. This study aimed to investigate the interrelationships between leadership practices present in the performance of the School Manager (school principal) and other members of the Management Team (deputy director, coordinator teacher and facilitator) of a particular school with the justification to realize the influence these practices and their effects on school organization. Has made a case study of a school of state schools of the São Paulo State Education (SEE / SP), jurisdiction over the Taubaté Education Board - Taubaté Region which showed, on average over the past five years, the best results in the evaluation of IDESP (Education Development Index of São Paulo) between schools that are part of the same Regional Education Directorate (DRE). We used the following search tools: literature; documentary analysis of the historical role and the powers of the Director of School and other members of the Management Team in State Schools; questionnaires with open and closed about the socio-demographic profile and the object of research theme with all the subjects of the research questions; and semi-structured interview with the School and representatives of the Management Team Manager (deputy director, coordinator teacher and facilitator). It is hoped that this research will serve as a tool for research and development of strategies for ongoing training of managers and other members of the management team of the schools, besides serving as a reflection on the part of the managers of educational institutions, public or not, in the exercise of its functions.

KEYWORDS: School Management. Leadership. Organizational climate. Human development.

LISTA DE SIGLAS

APM	–	Associação de Pais e Mestres
ATPC	–	Atividade de Trabalho Pedagógico Coletivo
CAPES	–	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CEP/UNITAU	–	Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade de Taubaté
DRE	–	Diretoria Regional de Ensino
EJA	–	Educação de Jovens e Adultos
IDEB	–	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
IDESP	–	Índice de Desenvolvimento da Educação de São Paulo
LDBEN	–	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
SARESP	–	Sistema de Avaliação de Rendimento Escolar do Estado de São Paulo
SciELO	–	Scientific Electronic Library Online
SEE/SP	–	Secretaria da Educação do Estado de São Paulo

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Atuação do Gestor Escolar a partir da perspectiva da Equipe Gestora, dos professores e dos funcionários	64
Figura 2 – Grau de confiança dos professores e funcionários no Gestor e na Equipe Gestora	65
Figura 3 – Capacidade do Gestor em resolver os problemas a partir da perspectiva dos professores e funcionários	65
Figura 4 – Influência do Gestor Escolar na aprendizagem dos alunos a partir da perspectiva dos professores e funcionários	67
Figura 5 – Frequência com que o Gestor Escolar e Equipe Gestora acatam ideias e sugestões de professores e funcionários	68
Figura 6 – Atuação positiva do Gestor Escolar: visão da Equipe Gestora, professores e funcionários diante da questão: “Eu concordo com as seguintes afirmativas”	69
Figura 7 – Atuação negativa do Gestor Escolar: visão da Equipe Gestora, professores e funcionários diante da questão: “Eu não concordo com as seguintes afirmativas”	70
Figura 8 – Participação do Gestor Escolar e Equipe Gestora nas Cinco Dimensões	70

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Revisão da Literatura realizada na base de dados da CAPES	27
Quadro 2 – Revisão da Literatura realizada na base de dados da SciELO	27
Quadro 3 – Escolas jurisdicionadas à Diretoria de Ensino de Taubaté – Região de Taubaté: dados do IDESP de 2009 a 2013	57
Quadro 4 – Conjunto de ingredientes, ações, comportamentos e atitudes presentes nos líderes da instituição	96

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Quais e quantos foram os sujeitos que responderam o questionário	61
Tabela 2 – Perfil sociodemográfico dos sujeitos participantes da pesquisa	62
Tabela 3 – Pontos fortes de cada um dos membros da Equipe Gestora indicados pelos sujeitos participantes da pesquisa	67
Tabela 4 – Evolução e cumprimento das metas de 2014 – dados do IDESP	93
Tabela 5 – Estilos de Liderança presentes/ausentes no Gestor Escolar e Equipe Gestora	95

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
1.1 Problema	19
1.2 Objetivos	20
1.2.1 Objetivo Geral	20
1.2.2 Objetivos Específicos	20
1.3 Delimitação do Estudo	20
1.4 Relevância do Estudo / Justificativa	23
1.5 Organização da Pesquisa	25
2 REVISÃO DA LITERATURA	26
2.1 Gestão, Liderança e Organização Escolar	34
2.1.1 Gestão Escolar	35
2.1.1.1 O Gestor Escolar na atualidade	37
2.1.2 Liderança Escolar	38
2.1.2.1 Tipos de Liderança e suas características	42
2.1.2.2 Estilos de Liderança e suas características	45
2.1.3 Organização Escolar	48
2.1.3.1 Clima Organizacional e Cultura Organizacional	49
2.1.3.2 Contextos Escolares – desafios aos trabalhos do Gestor Escolar e sua Equipe Gestora	52
3 METODOLOGIA	54
3.1 Tipo de Pesquisa	54
3.2 População / Amostra	56
3.3 Instrumentos	57
3.4 Procedimentos para Coleta de Dados	58
3.5 Procedimentos para Análise de Dados	59
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS	61
4.1 Questionário – Parte I – Dados Gerais	61
4.2 Questionário – Parte II – Eixos Norteadores do Estudo	64
4.3 Entrevistas	71

4.3.1 Levantamento dos Grandes Temas	72
4.3.1.1 Tema Liderança	73
4.3.1.2 Tema Gestão Escolar	76
4.3.1.3 Tema Contextos Escolares	81
4.3.1.4 Tema Organização Escolar	85
4.4 É possível ser melhor?	87
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	98
REFERÊNCIAS	103
ANEXO I – Ofício à Instituição	108
ANEXO II – Termo de Autorização da Instituição	109
APÊNDICE I – Roteiro para Elaboração do Questionário	110
APÊNDICE II – Roteiro para Entrevista Semi-estruturada	122
ANEXO III – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido	124
APÊNDICE III – Grandes Temas: Liderança – dados do Gestor Escolar	128
APÊNDICE IV – Grandes Temas: Liderança – dados do Vice-Diretor	130
APÊNDICE V – Grandes Temas: Liderança – dados do Professor Coordenador	131
APÊNDICE VI – Grandes Temas: Liderança – dados do Professor Mediador	133
APÊNDICE VII – Grandes Temas: Gestão Escolar – dados do Gestor Escolar	134
APÊNDICE VIII – Grandes Temas: Gestão Escolar – dados do Vice-Diretor	136
APÊNDICE IX – Grandes Temas: Gestão Escolar – dados do Professor Coordenador	138
APÊNDICE X – Grandes Temas: Gestão Escolar – dados do Professor Mediador	140
APÊNDICE XI – Grandes Temas: Contextos Escolares – dados do Gestor Escolar	141
APÊNDICE XII – Grandes Temas: Contextos Escolares – Dados do Vice-Diretor	142
APÊNDICE XIII – Grandes Temas: Contextos Escolares – dados do Professor Coordenador	143
APÊNDICE XIV – Grandes Temas: Contextos Escolares – dados do Professor Mediador	144
APÊNDICE XV – Grandes Temas: Organização Escolar – dados do Gestor Escolar	145
APÊNDICE XVI – Grandes Temas: Organização Escolar – dados do Vice-Diretor	146
APÊNDICE XVII – Grandes Temas: Organização Escolar – dados do Professor Coordenador	147

APÊNDICE XVIII – Grandes Temas: Organização Escolar – dados do Professor	
Mediador	148
APÊNDICE XIX – Questões com citações referentes aos tipos de liderança	149

1 INTRODUÇÃO

[...] como uma representação da realidade, qualquer teoria é incompleta, limitada e imperfeita, mas nem por isso deixa de ter sua utilidade para nos ajudar a nos aproximar de uma realidade complexa para que possamos compreendê-la e para adotar alternativas de atuação mais plenas e mais potentes.

(LÜCK, 2010a, p. 92)

Nos últimos anos, ao falar sobre educação e, especificamente, na melhoria da relação ensino e aprendizagem, quer seja em escola pública ou não, muitas vezes vêm acompanhadas deste tema diversas situações que remetem à comparações como, por exemplo, entre os resultados obtidos pelos alunos de uma determinada escola em relação a outras; como se apresenta a estrutura física e a organização do espaço nesta em relação àquela unidade escolar; que tipo de ambiente (agradável ou não) se encontra nas escolas que fazem parte de uma determinada região. Existe a possibilidade das escolas comparadas apresentarem contextos, realidades e até políticas públicas de funcionamento onde estão inseridas totalmente diferentes, como por exemplo, uma localizada na zona urbana e outra na zona rural ou diferenças consideráveis no número de alunos matriculados entre as escolas comparadas ou até mesmo o não recebimento de recursos por uma e excesso em outras. Teria, portanto, como justificar, ou pelo menos minimizar, por meio destes dados, as diferenças possivelmente encontradas.

Ao pesquisar as supostas escolas exemplificadas nas comparações acima, poder-se-ia encontrar, talvez, como resultados nos documentos, escolas com muitas semelhanças em relação às características, aos contextos e às políticas públicas, como semelhanças no nível de ensino ofertado, tamanho físico, localidade, número de alunos matriculados, valor recebido de recursos financeiros proporcional à oferta. Entretanto, as similaridades encontradas nas escolas não asseguram os mesmos resultados educacionais, as quais, teoricamente em função de semelhanças em determinadas características, deveriam apresentar os mesmos resultados – o que não acontece na prática.

Diante do exposto acima, surgem as seguintes indagações: quem é o responsável pela organização no interior das escolas? Por que tanta diferença na organização, no clima e até nos resultados educacionais entre escolas que apresentam muitas semelhanças? Os contextos sociais interferem nos resultados educacionais? Dessa forma, problematiza-se o papel que os alunos, pais, comunidade, professores, Gestores Escolares, a Secretaria de Educação e

contexto, incluindo a localidade em que a escola está inserida, têm em relação aos resultados educacionais obtidos, sejam eles positivos ou negativos.

Cabe registrar que este pesquisador, há vinte e quatro anos atuando como professor, diretor e supervisor de ensino, não acredita que exista um único responsável, ou até mesmo que existam responsáveis que possam ser identificados de forma específica, muito menos tem a pretensão de apontá-los.

A intenção foi pesquisar o trabalho do Gestor Escolar e de sua equipe enquanto líderes da instituição na qual exercem suas funções. Foram abordadas as práticas de gestão e de organização escolar, buscando conhecer o perfil de liderança do Gestor Escolar e da Equipe Gestora¹ (vice-diretor, professor coordenador e professor mediador) no ambiente de trabalho.

É importante apontar que o papel do Diretor da Escola, nesta pesquisa denominado Gestor Escolar, é fundamental à organização das atividades nela desenvolvidas, sobretudo quanto ao seu gerenciamento, como aponta a Resolução SE 52:

Como dirigente e coordenador do processo educativo no âmbito da escola, compete ao Diretor promover ações direcionadas à coerência e consistência de um projeto pedagógico centrado na formação integral dos alunos. Tendo como objetivo a melhoria do desempenho da escola, cabe-lhe, mediante processos de pesquisa e formação continuada em serviço, assegurar o desenvolvimento de competências e habilidades dos profissionais que trabalham sob sua coordenação, nas diversas dimensões da gestão escolar participativa: pedagógica, de pessoas, de recursos físicos e financeiros, de resultados educacionais do ensino e aprendizagem. Como dirigente da unidade escolar, cabe-lhe uma atuação orientada pela concepção de gestão democrática e participativa, o que requer compreensão do contexto em que a educação é construída e a promoção de ações no sentido de assegurar o direito à educação para todos os alunos e expressar uma visão articuladora e integradora dos vários setores: pedagógico, curricular, administrativo, de serviços, das relações com a comunidade. Compete, portanto, ao Diretor de Escola uma atuação com vistas à superação de condições adversas ao desenvolvimento de uma educação de qualidade, ou seja, centrada na organização e desenvolvimento de ensino que promova a aprendizagem significativa à formação do aluno: pessoal, social e para o mundo do trabalho (SÃO PAULO, 2013, p. 16).

A pesquisa não pretendeu ter seu direcionamento voltado exclusivamente para as práticas de liderança relacionadas à função pedagógica da escola. A intenção foi pesquisar o trabalho do Gestor Escolar e de sua equipe enquanto líderes da instituição na qual exercem

¹ O termo Gestor Escolar se refere à figura do Diretor da Escola, responsável pela organização, gerenciamento e liderança das atividades desenvolvidas na Unidade Escolar. Já a Equipe Gestora é aqui representada pelos membros que atuam na organização do espaço escolar, na orientação aos professores e como mediador de conflitos que possam surgir na escola - vice-diretor, professor coordenador e professor mediador, respectivamente.

suas funções. Foram abordadas as práticas de gestão e de organização escolar, buscando conhecer o perfil de liderança do Gestor Escolar e da Equipe Gestora no ambiente de trabalho, bem como identificar a influência e os efeitos desta liderança na organização das atividades da escola e de sua relação com a comunidade.

Há motivos para a escolha do termo Liderança em Gestão Escolar como tema principal desta pesquisa.

Primeiro porque a profissão atual deste pesquisador é o de Supervisor de Ensino, cujas funções estão expressas na Resolução SE Nº 52 (2013):

Ao Supervisor de Ensino, alocado na Diretoria de Ensino Regional (DER), compete prestar assessoria, orientação e acompanhamento do planejamento, desenvolvimento e avaliação do ensino e da aprendizagem nas escolas públicas e privadas, tendo como referência a realidade das escolas, teorias e práticas educacionais e as normas legais pertinentes à educação nacional e à educação básica oferecida pelo Sistema de Ensino Estadual de São Paulo. Cabe ao Supervisor participar da organização, desenvolvimento e avaliação dos trabalhos na Diretoria de Ensino direcionados às escolas. Sua atuação é fundamental para assegurar a organização de condições que propiciem estudos de teorias e práticas educacionais e orientações sobre as normas que regulamentam a universalização da educação escolar: o acesso e a permanência do aluno na escola e a qualidade do ensino ofertado. O Supervisor é um dos responsáveis pela consolidação de políticas e programas desse Sistema, por meio de ações coletivas, que envolvam um movimento de ação, reflexão e ação (SÃO PAULO, 2013, p. 16).

É importante destacar que tais funções estão direcionadas às atividades que ocorrem nas instituições escolares, o que permite conhecer e constatar diferenças existentes entre elas - diferenças pedagógicas, administrativas, financeiras e outras - e ainda supor que as diferenças verificadas se devem, na maioria das vezes, em função das práticas de gestão ali presentes.

Segundo porque, ao trabalhar durante dezenove anos por várias escolas públicas (municipais e estaduais) e particulares como professor, abrangendo um total de aproximadamente quatorze escolas, foi possível conhecer diretamente, no exercício da profissão, as ações praticadas pelos gestores de cada uma destas escolas, evidenciando a percepção por parte deste pesquisador de que tais práticas poderiam ter influência nos objetivos propostos pelas escolas.

O interesse pela pesquisa sobre Liderança em Gestão Escolar, porém, não teve a intenção de servir única e exclusivamente aos trabalhos deste pesquisador ou apenas aos profissionais da supervisão de ensino que coordenam atividades com gestores escolares, mas de contribuir, de um modo geral, para a melhoria do ensino em todas as escolas públicas – e não públicas – do país. Muito embora esta pesquisa tenha se destinado ao Estudo de Caso, o que não necessariamente implica em generalizações, é possível afirmar que os resultados que

dela foram obtidos servirão de reflexão para outras instituições escolares, visto que tais instituições exigem a presença de gestores que, conseqüentemente, exercem uma liderança, ou seja, uma habilidade capaz de influenciar positiva ou negativamente nos trabalhos dos demais membros que formam com eles uma equipe, os quais devem ser incentivados a exercerem também práticas de liderança.

O presente estudo foi organizado destacando assuntos relativos à compreensão dos conceitos de Gestão, Liderança e Organização Escolar, fundamentados em Libâneo (2013), Lück (1996, 2010a, 2010b, 2011, 2013) e Paro (2001, 2007, 2010, 2012); aos tipos e estilos de Liderança identificados nos apontamentos de Lück (2010a) e De Ré (2011); aos contextos e desafios vivenciados pelos gestores e sua equipe destacados por Libâneo (2013) e Lück (2010), correlacionando-os às recentes publicações nas revistas indexadas na área.

1.1 Problema

Trabalhar em equipe, manter a harmonia do ambiente escolar mesmo diante dos desafios encontrados no local de trabalho, diagnosticar e solucionar problemas que surgem ou venham a surgir nestes locais, são algumas das ações exigidas daqueles que trabalham como gestores escolares, pois fazem parte da dinâmica escolar. Considerando, ainda, outras particularidades que frequentemente aparecem no interior das escolas, o que exige não só do gestor escolar como de toda sua equipe, práticas e ações responsáveis, surge o seguinte problema: Considerando a habilidade da liderança, bem como tipos e estilos identificados durante a gestão, exercida pelo Gestor Escolar e sua Equipe Gestora, qual a influência e os efeitos destes na organização das atividades pedagógicas e na rotina da escola?

É importante discutir e explicar tal problema devido às exigências que recaem nestes profissionais em função da importância que tem a educação como fator de transformação na sociedade, importância esta que aumenta quando se trata de uma educação pública, pois mesmo que os problemas sejam de responsabilidade de outros profissionais, quer sejam de ordem pedagógica ou no clima da organização e na rotina escolar, é comum que a cobrança recaia sobre os gestores. Por isso, houve a necessidade de identificar as influências e os efeitos – ou se existiam tais influências e efeitos - das ações e práticas destes profissionais nos resultados escolares, sejam elas quais forem, para que se justifique, se explique as exigências da sociedade e de órgãos superiores e, principalmente, para que sirva como um exemplo de responsabilidade a ser praticado diariamente por estes profissionais.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Investigar as inter-relações entre as práticas de liderança exercidas pelo Gestor Escolar e sua Equipe Gestora (vice-diretor, professor coordenador e professor mediador) e quais os efeitos e influências que elas exercem na organização pedagógica e na rotina de uma escola.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar as características presentes nas práticas do Gestor Escolar e dos membros da Equipe Gestora, comparando com tipos e estilos de liderança identificados na literatura recente;

- Estabelecer as relações existentes nas práticas exercidas entre o Gestor Escolar e a Equipe Gestora, entre o Gestor Escolar e professores e funcionários e entre a Equipe Gestora e professores e funcionários e associá-las aos resultados alcançados no Índice de Desenvolvimento da Educação do Estado de São Paulo (IDESP²) pela organização;

- Verificar que atividades os líderes exercem e que impactam na organização e na prática das atividades pedagógicas e na rotina da escola.

1.3 Delimitação do Estudo

O ensino oferecido nas escolas apresenta-se, nas últimas décadas, como sendo o principal meio capaz de transformar a sociedade atual, repleta de injustiças e muitos problemas sociais. Estando cientes desta realidade e, diante do grande número de alunos matriculados, os gestores e equipe gestora das escolas (vice-diretor, professor coordenador e professor mediador), se destacam como os principais responsáveis para o alcance deste ensino com poder de transformação.

Embora não haja consenso acerca do que se configure, de fato, educação de qualidade, é possível notar que, atualmente, as Políticas Públicas da Secretaria da Educação do Estado de

² O IDESP – Índice de Desenvolvimento da Educação do Estado de São Paulo - é o indicador que avalia a qualidade das escolas estaduais paulistas em cada ciclo escolar e permite fixar metas anuais para o aprimoramento da qualidade da educação no Estado.

São Paulo (SEE/SP) têm voltado suas ações na tentativa de alcançá-la. Uma das preocupações de tais políticas é o resultado que as escolas apresentam nos diversos índices de desempenho, como o IDESP e IDEB³, por exemplo.

No entanto, a prática deste pesquisador ao longo de sua atividade laboral, sobretudo nas funções de professor, diretor e supervisor de ensino da Rede Pública Municipal e Estadual, fez com que observasse a necessidade de que os olhares e a atenção estivessem voltados ao processo pedagógico, ao caminho que deve ser percorrido pelo aluno desde seu ingresso até sua conclusão, indo ao encontro da qualidade na educação, conforme proposto por Campos (2014, p. 10) ao entender que “[...] a qualidade implica a permanência do aluno na escola e na aplicação da capacidade de sua aprendizagem”.

Se considerar o papel do professor atuando em sala de aula como sendo o principal responsável, não único, pela efetivação do objetivo proposto, deve-se também considerar a importância do papel desempenhado pelo Gestor Escolar e sua Equipe Gestora na condução dos meios para que aquele professor desempenhe com segurança, conhecimento e efetividade sua função em sala de aula.

Daí a importância de ter como foco, ação principal deste estudo, investigar o papel do Gestor Escolar e de sua Equipe Gestora (vice-diretor, professor coordenador e professor mediador) enquanto líderes de uma instituição pertencente à SEE/SP, bem como verificar o impacto de suas práticas na organização e na prática das atividades pedagógicas e na rotina da escola.

A instituição utilizada como referência para pesquisa, a qual serviu como estudo de caso, é uma escola jurisdicionada à Diretoria Regional de Ensino de Taubaté – Região de Taubaté (DRE), que apresenta apenas o Ensino Médio como etapa de ensino e que tem apresentado, como média nos últimos cinco anos, o melhor resultado no IDESP em comparação com as demais unidades da mesma jurisdição. É importante ressaltar que esta média da escola nos índices do IDESP nos últimos cinco anos serviu apenas como critério para a escolha da escola. Esta pesquisa não teve por objetivo analisar a correlação dos dados apresentados por este índice quanto ao ensino oferecido ou quanto às estratégias adotadas pela escola para que tais índices crescessem. É apenas um indicador relevante que apontou que os resultados da escola estão aumentando a cada ano e, por isso, é possível que algumas práticas

³ O IDEB - Índice Nacional da Educação Básica, é um indicador de qualidade educacional que combina informações de desempenho em exames padronizados (Prova Brasil ou Saeb – Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica) obtido pelos estudantes ao final das etapas de ensino (4ª e 8ª séries do Ensino Fundamental e 3ª série do Ensino Médio) – com informações sobre rendimento escolar (aprovação). Portanto, o IDEB é resultado do produto entre desempenho e o rendimento escolar (MAGRO, 2012, p. 73).

nela existentes sejam responsáveis pelo bom desempenho nos resultados das avaliações externas. Uma delas poderia estar relacionada às atividades de liderança nela exercidas – objetivo de investigação desta pesquisa.

A unidade escolar em questão, com média de aproximadamente seiscentos (600) alunos matriculados nos últimos anos, funcionando em dois turnos, matutino e noturno, este com turmas de Ensino Médio regular e de Educação de Jovens e Adultos (EJA⁴), possui aproximadamente 40 funcionários trabalhando, contando com o Gestor Escolar, Equipe Gestora e Equipe Escolar (professores e funcionários). A preocupação de todos os responsáveis pelo processo educacional da unidade é com a necessidade do surgimento de uma nova sociedade, mais responsável e consciente, procurando desenvolver no educando uma liderança mais criativa, solidária, inserindo-o no mundo real e complexo, fazendo-o compreender que as mudanças estruturais também necessitam da participação dele.

A clientela escolar é egressa da rede municipal de ensino. Grande parte mora com os pais, sendo expressivo o número de casais separados. Os alunos da unidade objeto da pesquisa atuam predominantemente no comércio e os recursos socioculturais são restritos. O saneamento básico no bairro onde se localiza a escola atende às necessidades da comunidade.

Uma pequena parcela da clientela denota problemas socioeconômicos, não permitindo que desenvolvam hábitos intelectuais como teatro, visita a museus, viagens, desfrutando somente de música nas rádios e celulares, televisão e internet, sendo esta na escola.

No projeto pedagógico da escola, o foco se concentra no comprometimento de um grupo com uma determinada trajetória no cenário educacional. O seu desenvolvimento acontece na interação entre equipe gestora, equipe docente, alunos, funcionários e pais, pois estão direta ou indiretamente envolvidos nesse processo⁵.

Por meio da pesquisa, buscou-se identificar, a partir das práticas de liderança exercidas pelo Gestor Escolar e sua equipe, as influências e relações destas práticas com a organização das atividades pedagógicas e da rotina da escola. Tais influências poderão servir como referência para estudos e elaboração de estratégias voltadas à formação continuada dos

⁴ A Educação de Jovens e Adultos não possui uma avaliação externa para verificação do rendimento, não apresentando índices de desempenho considerados para os resultados alcançados pela unidade escolar no IDESP. Porém, é preciso levar em conta que a presença dos alunos desta modalidade de ensino interferem (ou podem interferir) na aprendizagem dos demais alunos da escola, tendo em vista a relação social, a interatividade existente entre estes e os alunos da EJA no interior da unidade escolar.

⁵ As informações sobre o histórico de criação, clientela e projeto pedagógico da escola utilizada como objeto de estudo de caso constam no documento intitulado Proposta Pedagógica – Ano 2014, arquivada no Núcleo de Vida Escolar da Diretoria de Ensino de Taubaté.

gestores e demais membros da equipe gestora das escolas, além de servir como reflexão por parte dos gestores de instituições escolares, públicas ou não, no exercício de suas funções.

Supõe-se que os objetivos propostos por uma instituição escolar não serão possíveis de alcançar sem um ambiente que favoreça as práticas que levem a estes objetivos ou se os funcionários que ali trabalham não exercerem suas funções além das especificadas na legislação, com dedicação, alegria e responsabilidade. Além disso, é necessário também que haja um trabalho em equipe para que se efetive esta conquista, equipe esta liderada pelo Gestor Escolar.

É necessário também evidenciar que a experiência profissional deste pesquisador, com conhecimento das ações praticadas por diversos gestores escolares e suas equipes, bem como conhecimento dos resultados diversos apresentados por cada uma das instituições pelas quais trabalhou, o impulsionou a pesquisar o tema Gestão Escolar, com foco na prática de liderança do Gestor Escolar e sua Equipe Gestora.

1.4 Relevância do Estudo / Justificativa

Investigar as inter-relações entre as práticas de liderança exercidas pelo Gestor Escolar e sua Equipe Gestora e quais as influências e efeitos destas durante as etapas que levam ao alcance dos objetivos propostos pelas instituições escolares de um modo geral, e em especial das escolas públicas, fez parte do ideal maior deste pesquisador que trabalha há mais de vinte e quatro anos nesta área, sendo dezenove destes anos atuando no interior de uma escola pública como professor e diretor e outros cinco como supervisor de ensino que, mesmo distante fisicamente de uma unidade escolar no exercício de suas funções, não deixa de ter responsabilidade sobre diversas ações e resultados ali apresentados.

Partindo ainda desta prática, foi possível perceber que as diferenças existentes entre escolas com mesmo perfil evidenciam a necessidade de estudos que possam de alguma forma abrir caminhos que levem, senão à equiparação de práticas favoráveis à melhoria do ensino, pelo menos a auxiliar na preparação por parte da SEE/SP de ações voltadas à formação dos profissionais da educação e ações de parcerias que atuem também na comunidade como um todo.

Pressupõe-se que as etapas que levam a uma educação com poder de transformação, talvez diferentes para cada instituição, nunca devam ser vistas como sendo “curtas” ou “longas”, com ou sem obstáculos, mas sim trabalhadas de maneira a superar toda e qualquer

dificuldade que nelas se apresentarem. A busca pelo melhor desempenho começa já nos primeiros dias, com planejamento e não mais pode ter fim. O Gestor Escolar deve ter a consciência de que ele será o líder principal, devendo contar com os membros de sua equipe que também deverão atuar como líderes para alcançarem os objetivos propostos, uma vez que juntos deverão decidir, procurar soluções frente aos desafios existentes e assim trilharem o caminho e alcançar as metas desejadas. É o secretário que precisa de uma orientação acerca de um documento; é a merendeira que precisa da autorização para servir um alimento diferenciado; é o agente de organização escolar⁶ que espera uma orientação para resolver um problema referente ao atendimento a alunos e/ou à comunidade escolar; é o agente de serviços escolares⁷ reclamando da falta de material para resolver o problema do banheiro com defeito; é o professor que solicita auxílio para continuar trabalhando em uma sala indisciplinada; é o pai ou responsável por um aluno que exige atitudes em defesa de seu filho ou tutelado.

Estes são alguns dos desafios existentes no percurso do trabalho do Gestor Escolar e sua Equipe Gestora, frutos de observação deste pesquisador no cotidiano de suas atribuições profissionais. Para enfrentá-los é necessário que desenvolvam habilidades de liderança, exigindo dos mesmos trabalhar com as diferenças existentes, com as diversas personalidades encontradas no ambiente escolar, trabalhar em conjunto, um trabalho em equipe, devendo esta equipe desenvolver no dia-a-dia condições próprias que favoreçam o exercício de práticas de gestão e de organização escolar eficazes ao bom andamento das atividades pedagógicas e da rotina da escola.

É preciso que haja mais publicações sobre o papel dos gestores escolares e sua equipe gestora, bem como sobre a influência destes nas instituições em que trabalham. Apenas a exigência de um documento referente à formação do Gestor Escolar, ou seja, a Graduação em Pedagogia, ou simplesmente fazer parte do Quadro do Magistério Oficial da SEE/SP em relação aos membros da Equipe Gestora, parece não ser o suficiente para definir o sucesso destes profissionais no exercício de suas funções. É preciso estudar, pesquisar muito sobre a tarefa destes para, a partir dos resultados, ratificar o objetivo ora proposto para esta pesquisa, cuja centralidade está na influência das práticas de liderança exercidas por eles e os efeitos destas na organização das atividades pedagógicas e na rotina da escola.

⁶ O Agente de Organização Escolar desenvolve atividades no âmbito da organização escolar, relacionadas com a execução de ações envolvendo a secretaria escolar e o atendimento a alunos e à comunidade escolar em geral, de acordo com as necessidades da unidade escolar (SÃO PAULO, 2011a, p. 8).

⁷ O Agente de Serviços Escolares é o responsável por executar tarefas relacionadas à limpeza, manutenção e conservação da unidade escolar, e ao controle e preparo da merenda escolar (SÃO PAULO, 2011a, p. 8).

1.5 Organização da Pesquisa

Ao apresentar os temas que fazem parte deste trabalho, este pesquisador procurou articulá-los uns com os outros mas, principalmente, com os objetivos ora apresentados. Procurando facilitar a leitura e, ao mesmo tempo, possibilitar uma avaliação positiva por parte do leitor, buscou-se evidenciar uma sequência lógica dos temas a partir daqueles já definidos e que fazem parte da base principal, os quais são: 1) Introdução e suas subseções; 2) Revisão da Literatura com estudos acerca dos seguintes temas (as subseções): Gestão (Gestão Escolar), Liderança (Liderança Escolar, Tipos e Estilos de Liderança) e Organização Escolar (Organização Escolar, Clima e Cultura Organizacional e Contextos Escolares; 3) Metodologia e suas subseções; 4) Análise e Discussão dos Dados e suas subseções; 5) Considerações Finais.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Há, efetivamente, necessidade de um pensamento que compreenda que o conhecimento das partes depende do conhecimento do todo e que o conhecimento do todo depende do conhecimento das partes.

(MORIN, 2003, p. 88)

É do senso comum o seguinte dizer: “ninguém nasceu sabendo”, cujo significado leva ao entendimento deste pesquisador de que o aprendizado, o conhecimento e a transformação só ocorrerão a partir da “busca por elementos” capazes de comprovar, derrubar ou transformar determinadas questões colocadas em discussão tidas como imutáveis. Esta “busca por elementos”, aqui nesta pesquisa, é o que o pesquisador chama de Revisão de Literatura, o ponto de partida.

Para entender os fenômenos da Liderança e da Gestão, bem como suas influências no ambiente escolar, foi necessária uma busca incessante para levantar a literatura capaz de sustentar a discussão sobre o trabalho a ser realizado. Os dados permitiram não só aprofundar o conhecimento acerca do tema como influenciou na decisão final sobre a escolha do problema a ser debatido.

A Revisão da Literatura foi realizada entre os dias dois de junho do ano de dois mil e quatorze (02/06/2014) a doze de junho do mesmo ano (12/06/2014), por meio de busca eletrônica de produção científica indexada na base de dados da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e da *Scientific Electronic Library Online* (SciELO). Foi considerado o período de tempo com publicação dentro de um período de cinco anos (de primeiro de janeiro de dois mil e nove (01/01/2009) a trinta de maio de dois mil e quatorze (30/05/2014)), sendo aceitas apenas publicações nacionais, com idioma no Português envolvendo artigos, dissertações e teses.

Nos quadros a seguir, aparecem descritos os dados utilizados e as publicações selecionadas, em termos quantitativos, que apresentam relação direta com os objetivos da pesquisa, sendo o critério utilizado para seleção dos artigos a leitura dos resumos.

QUADRO 1 – Revisão da Literatura realizada na base de dados da CAPES entre os dias 02/06/2014 e 12/06/2014

DESCRITOR	PUBLICAÇÕES (últimos 5 anos)	PALAVRA ADICIONADA	TOTAL	ARTIGOS SELECIONADOS
Liderança	548	“Gestão Escolar”	189	11
		“Escola”	31	03
“Liderança Educacional”	36	----	36	01
“Diretor de Escola”	11	----	11	03
“Gestor”	14	“Escola Pública”	14	01
“Administração Escolar”	09	“Pública”	09	02

Fonte: CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (junho/2014), elaborado pelo autor

Destaca-se no Quadro 1 que o número de publicações com o descritor “Liderança” (548) é altíssimo em comparação com os demais descritores presentes no mesmo; porém, ao associá-lo com o descritor Educacional (“Liderança Educacional”), este número se reduz para 36 apenas. Percebe-se também que os demais descritores, todos relacionados ao tema da pesquisa e à educação apresentaram também um número pequeno de publicações se comparar com o número de publicações presentes na base de dados em questão.

QUADRO 2 – Revisão da Literatura realizada na base de dados da SciELO entre os dias 02/06/2014 e 12/06/2014

DESCRITOR	PUBLICAÇÕES (últimos 5 anos)	PALAVRA ADICIONADA	TOTAL	ARTIGOS SELECIONADOS
“Liderança”	208	“Gestão Escolar”	02	02
		“Escola”	37	04
		“Educacional”	01	01
“Gestão Escolar”	13	----	13	08
“Ambiente Escolar”	03	----	03	01
“Diretor de Escola”	01	----	01	01
“Diretor Escolar”	07	----	07	04
“Gestor”	108	“Escola” + “Pública”	12	02
“Administração Escolar”	05	“Pública”	02	02

Fonte: SciELO - *Scientific Electronic Library Online* (junho/2014), elaborado pelo autor

No Quadro 2, a semelhança com o quadro anterior está no número de publicações encontradas a partir do descritor “Liderança” (208), também considerado alto em comparação com os demais presentes no mesmo Quadro. Há uma semelhança também nos demais descritores, ficando próximos quando comparados com aqueles do Quadro 1.

Percebe-se, a partir da análise dos Quadros 1 e 2, que foi preciso utilizar-se de vários descritores e/ou palavras para selecionar publicações que servissem de interesse para a pesquisa, visto que somente a utilização dos principais descritores como “Gestor” e “Gestão Escolar”, por exemplo, utilizados respectivamente na CAPES e SciELO (neste, ambos foram utilizados), indicaram um número muito pequeno de publicações.

A partir dos descritores utilizados e artigos selecionados, foram escolhidos entre estes quatro artigos que apresentam estreita relação com o tema aqui proposto.

O primeiro deles, “A educação, a política e a administração: reflexões sobre a prática do diretor de escola” (PARO, 2010), dá destaque à configuração atual da ação da administração do Diretor de Escola básica tanto na condição técnica (utilização de meios), quanto na sua condição política, ambos tendo como produto o caráter educativo.

No artigo, o conceito de administração recebe destaque como forma de mediação entre os sujeitos da organização e que o funcionamento desta depende do trabalho em equipe, das relações que ocorrem em seu interior. Ao citar a diferença entre direção e administração, o autor destaca a capacidade da liderança associada à função do diretor e não do administrador.

Direção é função do mais alto nível que, como a própria denominação indica, envolve linha superior e geral de conduta, inclusive capacidade de liderança para escolha de filosofia e política de ação. Administração é instrumento que o diretor pode utilizar pessoalmente ou encarregar alguém de fazê-lo sob sua responsabilidade (PARO, 2010, p. 769).

Considera-se no artigo motivos que interferem no comportamento do Diretor da escola pública, exigindo deste “[...] determinada visão de educação e determinadas condições materiais de realização que não lhe são satisfatoriamente providas quer pelo Estado, quer pela sociedade de um modo geral” (PARO, 2010, p. 770).

A administração escolar democrática é citada como destaque na obra de Paro (2010), a qual serviu como exemplo ao discorrer sobre o estilo democrático de liderança. Para o autor, o Diretor, enquanto pessoa pública, “[...] precisa ser democrático no sentido pleno desse conceito, ou seja, sua legitimidade advém precipuamente da vontade livre e do consentimento daqueles que se submetem à sua direção” (PARO, 2010, p. 776).

É possível notar, ao analisar este trabalho de Paro (2010), a importância do “fazer a mediação” por parte do Gestor Escolar como administrador entre aqueles que trabalham na instituição, deixando visível a importância do trabalho em equipe, das interações na organização e, não menos importante, a visão de descentralização por parte deste Gestor, do trabalho escolar democrático exercido por ele, tendo em vista o autor deixar subentendido na obra a “confiança” que o Gestor deposita naquele que irá substituí-lo, vindo, desta forma, reforçar o objetivo desta pesquisa sobre a importância da participação dos demais membros da organização nas ações que ali acontecem ou podem vir acontecer.

Na segunda dissertação, o estudo apresentado destaca a gestão e os processos administrativos, buscando identificar as características e práticas dos gestores de escolas com bom desempenho na Prova Brasil⁸. Sob o título de “Gestores escolares: um estudo das características e práticas administrativas presentes na gestão de escolas públicas com melhor desempenho relativo do Estado de São Paulo” (MEDEIROS, 2011), a dissertação apresenta informações interessantes – e relevantes - que levaram este pesquisador a entender facilmente o que dela se espera, cabendo destaque a questão sobre a trajetória da educação no Brasil, as noções de administração e de administração escolar (estes apresentam estreita ligação com a presente pesquisa) e o procedimento técnico metodológico utilizado na pesquisa, o estudo de caso, procedimento também utilizado por este pesquisador.

Assim como a Prova Brasil serviu como parâmetro para a obra de Medeiros (2011), os dados referentes ao IDESP, tendo o mesmo procedimento de pesquisa, serviram como base para esta pesquisa, tendo esta obra, portanto, um significado contundente no auxílio deste trabalho.

Sobre a trajetória da educação no Brasil em relação à função do Gestor Escolar, a autora acentua que “[...] as características de patrimonialismo dos períodos colonial e imperial, assim como do modelo burocrático weberiano a partir dos anos 30, propiciaram o perfil e as competências típicas dos designados à função de gestor escolar” (MEDEIROS, 2011, p. 26). Cabe destacar como características do patrimonialismo dos períodos colonial e imperial, o fato de os governantes utilizarem do patrimônio público como se fosse propriedade particular, além de uma extensão de suas famílias (estas características do patrimonialismo colonial) e a presença de espírito burguês e utilização da burocratização (ambas características do período imperial) que denotam uma ânsia exagerada ao lucro e utilização da máquina pública como meio de favorecimento próprio. Talvez seja possível

⁸ A Prova Brasil tem como objetivo avaliar a situação de ensino de todas as escolas urbanas e redes no Brasil, envolvendo estudantes do 5º e 9º anos do Ensino Fundamental a cada dois anos.

encontrar ainda gestores com tais características atuando frente às escolas públicas atualmente, ou seja, burocratas, sentindo-se “donos” da instituição que lideram e/ou favorecendo a quem lhe interessar, dada a existência ainda desta cultura em nosso país.

A qualidade da educação e a característica da gestão democrática são outros temas destacados pela autora quando a mesma utiliza-se da Constituição de 1988 ao citar os princípios básicos que devem nortear o ensino, elencando alguns fatores que incidem nesta e que estão relacionados com as práticas dos gestores, como liderança profissional, visão e metas compartilhadas, clima organizacional, expectativas elevadas e uma organização que aprende (MEDEIROS, 2011).

IDESP ou Prova Brasil ou ainda SARESP⁹ (Sistema de Avaliação de Rendimento Escolar do Estado de São Paulo), seja qual for o índice avaliado, temos sempre que buscar a qualidade na educação. E um trabalho tendo como partida uma gestão democrática, com lideranças capazes de influenciar outros profissionais e de alcançar e manter um clima organizacional que favoreça, que permita o alcance a esta qualidade, é o que Medeiros (2011) propõe que aconteça como prática nas escolas, pensamento este apoiado por este pesquisador.

Medeiros (2011, p. 45) também cita a importância do planejamento ao destacar as ações “prever, organizar, comandar, coordenar e controlar” como atividades fundamentais para o sucesso escolar, bem como a importância das inter-relações e do trabalho em equipe, contribuindo significativamente para o enriquecimento deste trabalho em questão e também para aprofundar sobre o trabalho do Gestor Escolar.

Percebe-se neste estudo a prevalência do entendimento de que não existe a melhor abordagem, assim como se pressupõe que não existe a melhor prática de liderança.

Quanto ao papel do gestor, do administrador, Medeiros (2011) destaca sete qualidades e oito práticas de ação, as quais contribuíram para esta pesquisa. É relevante apontar, entre as qualidades: *i.* Qualidades morais: vontade refletiva, firme e perseverante; atividade, energia e, se necessário, audácia; coragem de assumir responsabilidades; sentimento de dever; preocupação com o interesse geral; *ii.* Capacidade Administrativa: previsão, organização, comando, coordenação e controle; e *iii.* Noções gerais sobre todas as funções essenciais da organização. Já entre as práticas, destaque para: *i.* Perguntar-se o que é melhor para a organização; *ii.* Responsabilizar-se pelas decisões; *iii.* Responsabilizar-se pela comunicação;

⁹ O Sistema de Avaliação de Rendimento Escolar do Estado de São Paulo (Saresp) é aplicado pela SEE/SP com a finalidade de produzir um diagnóstico da situação da escolaridade básica paulista, visando orientar os gestores do ensino no monitoramento das políticas voltadas para a melhoria da qualidade educacional (Disponível em : <http://www.educacao.sp.gov.br/saresp>. Acesso em: 15 jun 2015).

iv. Focar-se nas oportunidades ao invés de nos problemas; e v. Pensar e dizer “nós” ao invés de “eu”. Ainda sobre a obra e em relação ao papel do gestor, a autora conclui que os termos e significados de administração e liderança se complementam.

A autora descreve ainda na obra sobre os possíveis pressupostos que cabem aos gestores encarar:

[...] a realidade é global, dinâmica e imprevisível, sendo que a crise é natural e oportunidade de crescimento e transformação; a busca pelo sucesso é um processo e não uma meta; a responsabilidade do gestor é a articulação sinérgica dos recursos humanos, orientando-os aos resultados e desenvolvimento; boas experiências servem como referência e não como modelos; a melhor maneira de gerir é de forma sinérgica, com uma equipe atuante e levando em consideração o seu ambiente cultural (MEDEIROS, 2011, p.72-73).

Estilos de Gestão fazem parte da obra de Medeiros (2011), especialmente a Gestão Democrática, uma das razões para utilização desta para a pesquisa; outro tema com estreita relação à pesquisa é a importância dada na obra ao papel da Equipe de Gestão Escolar na condução das escolas, em especial o papel desempenhado pela vice-direção e pela coordenação.

Na conclusão do trabalho, a autora dá destaque às características pessoais e às competências que devem apresentar o Gestor Escolar, bem como as vantagens e desvantagens percebidas durante a ocupação no cargo, situações que foram investigadas durante a pesquisa as quais serviram como elementos para a elaboração e conclusão da mesma.

O terceiro trabalho analisado é uma tese de doutorado que trata diretamente o tema liderança, objeto principal da pesquisa. A obra, “Fenômeno da liderança em escolas públicas de ensino médio do Rio Grande do Sul” (DE RÉ, 2011), destaca a liderança e o seu papel em escolas eficazes, com abordagens teóricas sobre a organização escolar, gestão escolar e teorias da liderança.

Vários problemas por quais padecem as escolas públicas são citados por De Ré (2011), como a questão da estrutura organizacional sob modelo burocrático e clássico, o contexto cultural que não valoriza o chamar para si a responsabilidade, a falta de conhecimento sobre a vasta literatura internacional a respeito da eficácia escolar e a resistência de caráter ideológico e corporativista, problemas estes presentes e observados também, em maior ou menor grau, no cotidiano da escola escolhida como estudo de caso para esta pesquisa.

Sobre a organização escolar, o autor destaca a cultura organizacional e seus conceitos relacionados à escola (DE RÉ, 2011), termo este que foi estudado também, visto que a cultura, presente em toda organização, deve influenciar nas práticas de gestão.

A importância da cultura organizacional está na influência que exerce sobre o modo de se perceber as coisas, o modo de pensar e os valores tanto individuais como coletivos. Não existe uma cultura certa ou errada. Ela apenas pode ser disfuncional em relação ao que a organização se propõe (DE RÉ, 2011, p. 37).

A habilidade da liderança é citada por De Ré (2011, p. 43) ao apresentar a construção de uma nova visão de liderança a partir de cinco suposições fundamentais, proposta por Lambert (2000): i. como processos recíprocos de aprendizagem; ii. como aprendizado para liderar mudanças construtivas; iii. todos têm o potencial e o direito de trabalhar como líder; iv. liderar é compartilhar desafios; v. liderança requer redistribuição de poder e autoridade, suposições estas que enriqueceram a presente pesquisa. Este tema (liderança) é citado pelo autor em grande parte da obra, com destaque para a definição dos conceitos sobre liderança, abordagens e algumas teorias, das quais cabe evidenciar a teoria transformacional e a teoria transacional que foram analisadas e discutidas nesta pesquisa como Tipos de Liderança exercida por gestores escolares.

De Ré (2011) cita a importância de outros líderes nas organizações além do Diretor, ou seja, a presença de outros líderes na equipe escolar, reforçando assim a justificativa deste ao pesquisar não só a atuação do Gestor Escolar enquanto líder, mas também de outros profissionais que auxiliam aquele nesta tarefa. Ao descrever que “o que torna o fator liderança importante não é tanto o seu efeito direto, mas, principalmente o seu efeito indireto” (DE RÉ, 2011, p. 74), ele pressupõe o trabalho em equipe.

As características e efeitos da liderança na atuação dos gestores, um dos objetivos desta pesquisa, também é tema de destaque na obra de De Ré (2011). As práticas de liderança: Desenvolvimento de pessoas, Estabelecimento da direção da organização e Redesenho da organização, são colocadas como em conjunto e com certeza serviram para qualificar ainda mais a pesquisa, pois são práticas esperadas de serem encontradas na atuação do Gestor Escolar e Equipe Gestora.

Por último, a obra “O gestor e a organização do espaço escolar: interação e integração” (MAGRO, 2012), apresenta como foco a organização do espaço escolar e o trabalho da administração e da Gestão Escolar para tornar este espaço mais eficaz. Assim, é encontrado na obra, além de assuntos relacionados à arquitetura do espaço escolar, as características, competências e habilidades essenciais à prática do Gestor Escolar, apresentando relação direta com o tema desta pesquisa.

Um dos objetivos que se destaca na pesquisa de Magro (2012, p. 20) é a busca e análise do “papel do gestor escolar na organização e gestão do espaço escolar, atrelado nas

cinco dimensões do seu trabalho”. Estas cinco dimensões, citadas a seguir, devem estar presentes no trabalho de cada gestor e devem servir de reflexão a todos os gestores da rede pública da SEE/SP, pois faz parte de uma política de melhoria da aprendizagem no Estado, entendendo (a SEE/SP) que todo Gestor deve liderar o processo de construção de identidade da instituição onde exerce a função.

A “Gestão de Resultados Educacionais do Ensino e da Aprendizagem” exige de cada Gestor, como destaque, o acompanhamento, divulgação e proposição de melhorias dos resultados da escola; a “Gestão Participativa” exige que o Gestor garanta a atuação e incentive o envolvimento da comunidade, bem como a participação dos Órgãos Colegiados, como a Associação de Pais e Mestres (APM), o Conselho de Escola e o Grêmio Estudantil nas ações e decisões da instituição; na “Gestão Pedagógica”, a interação do Gestor no acompanhamento, orientação e sustentação ao trabalho dos professores e principalmente ao trabalho do professor coordenador é a principal característica de destaque nesta dimensão; já a “Gestão dos Recursos Humanos” a exigência da atuação do Gestor está voltada para o desenvolvimento do trabalho coletivo, da participação, da promoção de um clima organizacional e o reconhecimento e valorização das pessoas que trabalham ou utilizam a instituição, como professores, funcionários, alunos e comunidade; por fim, a “Gestão dos Recursos Físicos e Financeiros” exige que o Gestor utilize e aplique de modo eficiente os recursos financeiros disponíveis, bem como busque alternativas para obtenção de novos recursos, além de garantir a organização da documentação e manutenção e limpeza do patrimônio, sempre prestando contas à comunidade (SÃO PAULO, 2010, p. 41-42).

Apesar de o Gestor ser destaque nas dimensões, os membros da Equipe Gestora, como membros atuantes e considerados líderes, devem também ter conhecimento destas dimensões e considerá-las durante o exercício de suas funções.

É importante ressaltar também o conceito de autonomia administrativa citado por Magro (2012, p. 62) como “[...] a possibilidade de elaborar e gerir seus planos e projetos. É a organização da escola e nela destaca-se o estilo de gestão adotado. Envolve relações internas e externas com o sistema educativo e com a comunidade em que a escola está inserida.”, visto que tal conceito apresenta-se como elemento que caminha próximo do conceito liderança quando este é citado como prática de influência na administração escolar. Destaque-se, porém, que esta autonomia tem sua limitação nas legislações, que deixam de considerar, muitas vezes, a especificidade (contexto, realidade) de cada uma das escolas, o que chega a dificultar a ação e elaboração de projetos ainda mais eficazes. Um exemplo percebido durante

a pesquisa é a questão relacionada às verbas recebidas e sua utilização, as quais muitas vezes vêm como que “pré-determinadas” onde e como devem ser utilizadas.

Wittmann (2004) cita em sua obra alguns aspectos que apresentam correlação com os trabalhos de pesquisa aqui proposto:

[...] que a gestão escolar possui três aspectos inalienáveis e inter-relacionados: **a competência técnica, a liderança na comunidade e o compromisso público-político**. As demais dimensões da gestão escolar, por mais importantes e indispensáveis, são adjetivas e complementares (WITTMANN, 2004 *apud* MAGRO, 2012, p. 68 – grifos do autor).

É possível perceber que, tanto De Ré (2011) quanto Magro (2012) destacam o papel da liderança como habilidade presente e necessária também aos demais membros da equipe gestora, acentuando ainda mais a certeza deste pesquisador quanto da importância da atuação de outros líderes na instituição escolar.

Além dos artigos citados, foram também selecionados autores cujas obras estão intimamente ligadas ao tema e aos objetivos da pesquisa, os quais serviram como referências para o enriquecimento, compreensão e possível resposta ao problema. São eles: Lück (2010a, 2010b, 2011, 2013), Paro (2007, 2012), Libâneo (2013), Fortunati (2007) e Chiavenato (2010).

Os seguintes temas foram abordados: Gestão, Liderança e Organização Escolar, com descrição e definição dos conceitos referentes aos termos citados e suas características principais que os definem; Tipos e Estilos de Liderança, com as características dos principais tipos e estilos que podem ser identificados nas práticas dos Gestores Escolares; e os Contextos Escolares que, devido à dinâmica existente atualmente nas escolas, influencia diretamente no trabalho dos Gestores Escolares.

2.1 Gestão, Liderança e Organização Escolar

Durante toda a vida profissional na educação, contando as passagens pelas diversas escolas como professor, gestor e hoje atuando como supervisor de ensino, a figura profissional que sempre chamou a atenção deste pesquisador na escola foi a do “Diretor Escolar”, denominado neste trabalho como Gestor Escolar, pois sempre procurou relacionar – e ainda continua – a responsabilidade deste com o bom ou mau desempenho da escola em todos os sentidos: pedagógicos, de participação, de recursos humanos, físicos e financeiros, de resultados organizacionais. A gestão exercida pelos responsáveis era praticada de diversas

formas, muito em função das realidades vivenciadas por cada um deles em contextos e realidades diferenciadas em relação ao número de alunos matriculados, variação na quantidade de funcionários, localização, níveis de ensino, períodos de funcionamento, além de outras características que influenciavam – e continuam influenciando - na execução das funções diárias do gestor escolar. Cada uma destas formas de ação era determinante nos resultados, as quais nesta pesquisa foram denominadas práticas de liderança.

Se fosse possível chegar com os olhos vendados em algumas das escolas existentes atualmente, não sabendo em qual estaria, sendo possível apenas observar o interior das mesmas, com certeza muitas delas não seriam rotuladas em função da sua localização, tamanho ou qualquer outra característica que comumente são utilizadas para reproduzir aspectos positivos ou negativos da instituição. Durante toda atividade profissional deste pesquisador, sempre ouvia de colegas expressões de reprodução destes aspectos como: “É difícil chegar até aqui, mas o sucesso alcançado pelos alunos vale a pena.”, “Apesar da estrutura física, é uma maravilha trabalhar nesta escola.”, “A escola x é horrível porque fica no meio da favela.”, “A escola y tem mais de mil (1000) alunos; portanto ninguém deve conseguir trabalhar lá!”, “Aquela escola fica muito longe; os alunos não devem aprender nada.”. Observando apenas o local, talvez fosse possível tecer elogios ou críticas àqueles que ali trabalham, visto que o destaque seria dado principalmente à organização do ambiente.

De tudo o que foi descrito até aqui, percebe-se a importância da atuação do Gestor Escolar enquanto líder da instituição, sendo ele o principal condutor no alcance dos objetivos propostos por esta mesma instituição. É certo, contudo, que para alcançá-los, é necessário o trabalho de outros líderes, os quais, trabalhando em equipe, poderão desenvolver a organização escolar que se pretende como ideal.

Se o bom desempenho de uma escola em todos os significados passa pela liderança exercida pelo Gestor Escolar e por outros membros de sua equipe, é fundamental entender os conceitos destes termos (Gestão e Liderança) para discutir com propriedade a abrangência e importância dos mesmos nas instituições escolares.

2.1.1 Gestão Escolar

Aqueles que trabalham diretamente ou indiretamente exercendo funções relacionadas à educação, bem como aqueles que utilizam daquilo que é trabalhado pelos professores nas escolas, como os alunos, pais e comunidade em geral, devem ter ciência, e se não tem é

preciso científicá-los disto, de que os objetivos propostos por uma instituição escolar passam diretamente pela atuação do Gestor Escolar, que atua em “uma área meio e não um fim em si mesma” (LÜCK, 2010a, p.15), o qual muitas vezes é visto como um administrador conhecido pela comunidade como o Diretor da Escola.

As mudanças e a dinâmica que ocorrem na realidade atual fazem aparecer novos termos semelhantes, muitas vezes servindo apenas para tirar o foco - que seriam as ações e os resultados destas ações. No caso de gestão, por exemplo, o termo não substitui simplesmente o termo administração, sendo esta mudança considerada como uma mudança paradigmática¹⁰ com reflexos a partir das ações e não apenas no conceito.

A mudança de denominação do termo administração para gestão ganhou forças a partir da década de 1990 (LÜCK, 2011). Muitos dirigentes educacionais acreditavam que as escolas de sucesso eram aquelas que seguiam o modelo tradicional de administração clássica, que poderia ser explicada a partir de uma série de pressupostos, como a previsibilidade do ambiente de trabalho e comportamento humano permitindo, assim, o controle; a não visão de oportunidade de crescimento e transformação; sucessos ocorridos ao acaso; maior importância aos recursos financeiros e sua utilização; modelos de administração sem mudanças; passividade dos participantes; autoridade por parte do administrador (LÜCK, 1996).

Atualmente percebe-se, porém, que as escolas bem sucedidas não se utilizam dos pressupostos citados. Aí aparece o termo gestão, em função desta separação, desta mudança de paradigma, como sendo um termo importante nos trabalhos que direcionam à atividade fim da educação, ou seja, a aprendizagem dos alunos, o que “[...] leva em consideração o todo em relação com as suas partes e destas entre si, de modo a promover maior efetividade do conjunto” (MORIN, 1985; CAPRA, 1993 *apud* LÜCK, 2011, p. 34).

Sendo o termo Gestão um conceito de destaque neste trabalho, merece ser exposto a partir da visão de alguns teóricos para melhor entendimento do mesmo: para Libâneo (2013, ib. 269) “[...] a gestão consiste em processos intencionais e sistemáticos, em se chegar a uma decisão, e em fazer a decisão se efetivar por meio da coordenação do trabalho das pessoas”. Segundo Lück (2010a, p. 20), “[...] a gestão se constitui em processo de mobilização e organização do talento humano para atuar coletivamente na promoção de objetivos educacionais”. Paro (2001, p. 49), utilizando o termo administração como sinônimo, destaca a importância da gestão como “[...] caráter de mediação para a conscientização de fins. Ao

¹⁰ Segundo Kuhn (1987, p. 606-607), “Paradigmas são perspectivas ou formas de pensar que refletem crenças fundamentais, valores e pressupostos compartilhados pelos membros de uma determinada comunidade e que originam uma visão implícita ou explícita da realidade”.

administrar, ou ao gerir, utilizam-se recursos da forma mais adequada possível para a realização de objetivos determinados”.

Ao analisar o referido termo à luz dos teóricos citados, é possível destacar as palavras “coordenação”, “mobilização e organização” e “mediação”, fazendo com que este pesquisador entenda que ambos os autores remetem o termo gestão ao mesmo significado: o de mobilizar pessoas que, atuando em equipe, possam atingir os objetivos propostos por uma organização.

É importante deixar claro ao leitor que um dos focos desta pesquisa é a Gestão Escolar ou Gestão Educacional e que ambos os termos constituem-se como exemplos de conceitos relacionados à dinâmica e resultados alcançados a partir de práticas e ações ligadas à escola.

Note-se que o papel da gestão está ligado aos seus resultados, pois como já descrito anteriormente, para se chegar à atividade-fim (aprendizagem do aluno), é necessário que as atividades-meio (o processo de ensino) sejam bem trabalhadas. Ao se falar em Gestão Educacional, porém, é necessário falar, conforme visto nos conceitos de gestão, sobre interação, pois o trabalho em equipe sugere interações entre os membros da instituição:

A gestão educacional abrange, portanto, a articulação dinâmica do conjunto de atuações como prática social que ocorre em uma unidade ou conjunto de unidades de trabalho, que passa a ser o enfoque orientador da ação organizadora e orientadora do ensino, tanto em âmbito macro (sistema) como micro (escola) e na interação de ambos. Observa-se, no entanto, que essa interação, sobretudo na relação entre sistema e escola, tem sido muitas vezes descuidada e até mesmo desconsiderada, demandando atenção, estudos e cuidados especiais (LÜCK, 2011, p. 51).

E quem seria o gestor na escola? O principal deles é o Diretor, que possui influência nos resultados educacionais. Este, atuando como um verdadeiro líder, seria capaz de aglutinar as pessoas, formando uma equipe, e assim atingir os objetivos intencionados em relação ao ensino. Agindo desta forma, como líder, poderão aparecer – e isto é imprescindível - outros líderes atuando em conjunto, como o vice-diretor, o professor coordenador e o professor mediador, por exemplo, formando, assim, uma verdadeira equipe de sucesso.

2.1.1.1 O Gestor Escolar na atualidade

Diante dos conflitos e resistências que naturalmente – e atualmente – ocorrem em todos os contextos e momentos sociais, é preciso que o Gestor no exercício de sua função hoje em dia repense o modelo de atuar, principalmente em decorrência das novas configurações da

realidade, estas fazendo com que apareça “[...] nas escolas problemas gerados na sociedade e que se refletem na organização escolar [...]” (LIBÂNEO, 2013, p. 244), deixando assim de utilizar (o Gestor) o que Lück (2010) descreve como “modelo de administração clássica”.

Como características, o Gestor atual:

[...] (1) Não está interessado no poder, mas nos resultados; (2) Pode ser até o centro, mas não deveria jamais ser centralizador; (3) Deve conhecer e entender outras áreas; (4) Deve possuir liderança e flexibilidade; (5) Deve ter mais antecipação do que simplesmente reação; (6) Reconhece e aceita a interdependência entre cada uma das partes da organização [...] (MEDEIROS, 2011, p. 54).

Para atender às características citadas, a formação se torna fundamental; mas é preocupante a falta de renovação nos modelos de gestão das escolas, isto muito em função da deficiência percebida na continuidade desta formação exigida dos gestores atuais, fazendo com que não haja respostas positivas às novas situações exigidas pela sociedade (CAMPOS, 2014). E esta renovação só se tornará possível se o conhecimento for o elemento a ser alcançado pelos gestores, ou seja, se estes realmente buscarem a continuidade na formação para assim ser (o conhecimento adquirido) utilizado, socializado com os demais membros da Equipe Gestora e também com a equipe escolar a fim de alcançarem, juntos, os objetivos traçados pela instituição. Ressalte-se a importância da socialização do conhecimento pois, corroborando Medeiros (2011, p. 54), “[...] O gestor líder obtém resultados *com* as pessoas e não *através* de pessoas [...]”, ou seja, a interação deve estar presente nas ações do Gestor atual.

2.1.2 Liderança Escolar

O termo Liderança Escolar é destacado nesta pesquisa porque, se o conceito principal do termo Gestão remete à mobilização de pessoas e trabalho em equipe para o alcance dos objetivos, virá sempre uma questão: quem irá “mobilizar” esta equipe? Naturalmente, esta função, para resultar no sucesso, deverá ser orientada por um líder. E, se se fala no âmbito escolar, esta habilidade - a liderança escolar, a princípio exclusiva do Gestor Escolar (aqui no sentido do diretor da escola), aparece como adjetivo nas funções exercidas por outros profissionais, como vice-diretores, professores coordenadores e também entre professores mediadores. Sendo assim, é possível dizer que os termos Gestão e Liderança se complementam quando observadas as ações praticadas por estes profissionais no exercício de suas funções.

A partir da revisão da literatura, constatou-se que o significado do termo liderança é muito subjetivo, variando conforme os contextos em que esta habilidade é utilizada e, principalmente, em relação aos objetivos pretendidos. A liderança tem um enfoque quando é exercida, por exemplo, pelo pai em relação ao filho e outro quando o mesmo pai atua como gerente de uma organização. Porém, a mesma “[...] revisão de literatura permite identificar certos elementos básicos e comuns às práticas de liderança efetiva, independentemente do contexto e situação com que se expresse, ou da perspectiva com que se olhe” (LÜCK, 2010a, p. 34).

Lück (2010a) considera a liderança como sendo

[...] o processo de influência, realizado no âmbito da gestão de pessoas e de processos sociais, no sentido de mobilização de seu talento e esforços, orientado por uma visão clara e abrangente da organização em que se situa e de objetivos que deva realizar, com a perspectiva da melhoria contínua da própria organização, de seus processos e das pessoas envolvidas (LÜCK, 2010a, p. 35).

Cabe destacar, a partir da análise do conceito proposto por Lück (2010a), a importância da palavra influência como sendo a principal ação (influenciar) a ser exercida pelo líder. Esta influência está intimamente ligada à interação, ao convívio entre os elementos da organização. É por esta razão que o alcance dos objetivos escolares não deve ser de responsabilidade exclusiva do Gestor Escolar, pois este não está diretamente em contato com os alunos e/ou com os professores, por exemplo. Então, faz-se necessário refletir sobre a importância de se reconhecer nos ambientes escolares a existência de outros líderes, fazendo com que esta interação, esta influência seja entendida como uma ação em conjunto entre o Gestor Escolar e estes outros profissionais que podem ser reconhecidos como líderes: o vice-diretor, considerado como o substituto direto do gestor escolar, o qual deve exercer as mesmas funções exigidas pelo gestor e, conseqüentemente, assumir também as responsabilidades advindas destas funções; o professor coordenador pedagógico¹¹, que

¹¹ As atribuições do Professor Coordenador são:

I - acompanhar e avaliar o ensino e o processo de aprendizagem, bem como os resultados do desempenho dos alunos;

II - atuar no sentido de tornar as ações de coordenação pedagógica espaço coletivo de construção permanente da prática docente;

III - assumir o trabalho de formação continuada, a partir do diagnóstico dos saberes dos professores para garantir situações de estudo e de reflexão sobre a prática pedagógica, estimulando os professores a investirem em seu desenvolvimento profissional;

interage diretamente com os professores, devendo atuar especificamente nos assuntos referentes ao processo ensino-aprendizagem e na formação pedagógica dos professores, o qual pode – e deve – ser considerado um líder; e o professor mediador¹², exercendo sua função de, entre outras, mediar conflitos no ambiente escolar, orientar os pais dos alunos ou os responsáveis nos assuntos referentes ao filho/tutelado e controlar a disciplina dos alunos, assumindo também responsabilidade na organização escolar. Todos estes apresentam, uns com mais destaque, outros com menos, alguns componentes imprescindíveis para o exercício da liderança no ambiente escolar, como

[...] diálogo, confiança, respeito, ética, profissionalismo (fazer bem feito e melhor sempre), espírito e trabalho de equipe, proatividade, gosto pela aprendizagem, equidade, entusiasmo, expectativas elevadas, autenticidade, amor pelo trabalho, empatia dentre outros aspectos (LÜCK, 2010a, p. 31).

Como a habilidade da liderança não é algo inato das pessoas, mas uma habilidade que exige conhecimento e constante formação para exercê-la com competência numa instituição, é possível que todas as instituições escolares apresentem líderes atuantes. Há, porém, a necessidade de sempre promover o desenvolvimento dessas competências, específicas na atuação profissional enquanto líderes, para se chegar à atividade-fim com sucesso (LÜCK, 2010a). Para concluir o parágrafo, cabe destacar o pensamento de Fortunati (2007) sobre a prática da liderança adequada:

IV - assegurar a participação ativa de todos os professores do segmento/nível objeto da coordenação, garantindo a realização de um trabalho produtivo e integrador;

V - organizar e selecionar materiais adequados às diferentes situações de ensino e de aprendizagem;

VI - conhecer os recentes referenciais teóricos relativos aos processos de ensino e aprendizagem, para orientar os professores;

VII - divulgar práticas inovadoras, incentivando o uso dos recursos tecnológicos disponíveis (SÃO PAULO, 2007, p. 24).

¹² As atribuições do Professor Mediador consistem em:

I - adotar práticas de mediação de conflitos no ambiente escolar e apoiar o desenvolvimento de ações e programas de Justiça Restaurativa;

II - orientar os pais dos alunos, ou responsáveis, sobre o papel da família no processo educativo;

III - analisar os fatores de vulnerabilidade e de risco a que possam estar expostos os alunos;

IV - orientar a família, ou responsáveis, quanto à procura de serviços de proteção social;

V - identificar e sugerir atividades pedagógicas complementares, a serem realizadas pelos alunos fora do período letivo;

VI - orientar e apoiar os alunos na prática de seus estudos.” (NR) (SÃO PAULO, 2012, p. 24)

Não basta que o diretor tenha o “poder” de coordenar a sua escola. Torna-se necessário que ele tenha a liderança adequada para que a gestão do seu estabelecimento seja a melhor possível, incorporando habilidades e competências que permitam dar direção e coerência ao projeto pedagógico. Liderança não é algo que se impõe, mas um processo que se conquista com capacidade de trabalho, diálogo e repartição de responsabilidades (FORTUNATI, 2007, p. 52-53 – grifos do autor).

Sobre o destacado por Fortunati (2007), é imprescindível que seja relacionado o termo liderança com “poder” e autoridade. O líder de uma instituição escolar muitas vezes é conhecido e “respeitado” na comunidade pelo “poder” que naturalmente exerce em função da hierarquia que lhe é conferida, pois a visão que se tem a partir dos resultados de uma escola é sempre a de que “o Diretor é o responsável por eles”. E o Gestor Escolar e sua Equipe Gestora não devem confundir suas lideranças com “poder”, agindo mediante manipulação e medo, mas utilizar-se de um “poder” como sendo uma “autoridade”, como o proposto por Durkheim (1984). Segundo este autor, a educação implica algum grau de coação, ou seja, de constrangimento, com justificativas de que, de outro modo, a escola e os professores não conseguiriam criar os hábitos, as condutas, em suma, as disposições indispensáveis a uma resposta positiva às exigências da vida escolar. É possível perceber que a responsabilidade está implícita na análise do autor e, se não houver uma “cobrança” nas ações de todos os envolvidos, corre-se o risco de não se alcançar os objetivos.

Esta relação de poder e autoridade é explicada por Emerson (1962, p. 38):

A noção de legitimidade é importante, porque a autoridade é mais do que equilíbrio de poder; ela é poder directo que pode ser empregue (legitimamente) apenas em canais definidos pelas normas do grupo. Uma pessoa que detenha tal autoridade é autorizada; ela não tem apenas o direito de mandar ou governar - ela é obrigada a isso. Por conseguinte, a autoridade emerge como uma transformação do poder chamada ‘legitimação’ [...] (grifos do autor).

Note-se que a “obrigação de mandar” imposta a um líder, a um Gestor Escolar, é inerente à sua função dada a responsabilidade que lhe é exigida frente a uma instituição. Ele é uma autoridade. Mas ser autoridade não significa agir autoritariamente, sem a devida educação, sem o respeito ao outro, e sim utilizar-se de uma “[...] “autoridade democrática”, ou seja, um tipo de autoridade capaz de impor o respeito por valores, normas e deveres, mas no respeito pela integridade e direitos [...]” (DURKHEIM, 1984, p. 266 – grifos do autor). O que confere a autoridade ao homem é sua capacidade de exercer a autonomia. Para Rosseau (1992), a autonomia se dá quando o homem sabe por que sabe e não por que lhe dizem.

Não há um caminho definido para a conquista da liderança, pois a subjetividade está fortemente ligada à definição deste termo em resposta aos diversos contextos existentes, o qual recebe vários adjetivos, alguns dos quais foram estudados na sequência desta pesquisa.

2.1.2.1 Tipos de Liderança e suas características

Tendo como referência principal o livro “Liderança em Gestão Escolar” de Heloisa Lück (2010a), destacam-se, resumidamente, alguns tipos e estilos de liderança que, identificados na prática dos gestores escolares - e também de outros membros que se destacam como líderes nas instituições, serviram como subsídios para explicar os resultados alcançados a partir dos objetivos propostos pelas unidades escolares. Os tipos de liderança que serão evidenciados a seguir são os seguintes: transformacional, transacional, compartilhada, coliderança, educativa e participativa.

a) Liderança Transformacional

O verbo principal deste tipo de liderança é a palavra transformar que, segundo o dicionário eletrônico Michaelis Escolar (2009), apresenta, entre outros significados, “*vtd* 4 Dar nova forma a, tornar diferente do que era; alterar” e “*vpr* 7 Assumir novo aspecto; sofrer importantes mudanças”. Muitas vezes, há a necessidade de dar uma nova forma, alterar o ambiente e algumas ações ocorridas dentro deste, forçando com isso mudanças consideráveis.

Esta ação “transformadora” é inerente à praticamente todas as instituições escolares que, de alguma maneira, sofrem ou se beneficiam deste poder da transformação, tão comum nos dias de hoje. A transformação, no sentido de alteração de algo já existente para atingir melhores resultados, melhores ambientes, melhores relacionamentos, é necessária porque, junto com ela, vem o desenvolvimento daqueles envolvidos no processo, qualquer que seja a ligação deste envolvimento.

Para Lück (2010a, p. 45), um líder deve ter adjetivos que possam lhe oferecer “[...] uma visão transformadora de processos sociais e da organização como um todo.” Porém, este mesmo tipo de líder pode apresentar, segundo a própria autora, dificuldades no exercício de suas funções porque os resultados de uma transformação, na maioria das vezes, surgem a médio e longo prazos e, portanto, difíceis de serem observáveis. No campo educacional, como muitas escolas públicas apresentam constantemente rotatividade entre os gestores, os quais passam muitas vezes por várias escolas em curtos espaços de tempo, a liderança

transformacional acaba não adquirindo o valor como uma liderança responsável por trazer os resultados esperados, quer seja pedagógicos ou não.

b) Liderança Transacional

Quando o foco de um gestor ou líder escolar está direcionado às interações entre as pessoas, este sujeito apresenta a liderança transacional como modelo de atuação. A palavra-chave deste tipo de liderança é a “transação” (segundo o dicionário eletrônico Michaelis Escolar (2009), um dos significados é: “*gir* 1 Entendimento, acordo, pacto”), com importância dada às interações. Apesar de as interações fazerem emergir características consideradas por este pesquisador essenciais para o desenvolvimento humano e inerentes às instituições escolares em função dos variados contextos que exigem diversos relacionamentos, “[...] o que o indivíduo faz em um contexto de relação influencia o outro num processo em duas mãos [...]” (YAMAMOTO, 2013, p. 78), este tipo de liderança não valoriza os resultados advindos destas interações, os quais, para Lück (2010a), surgem apenas como consequência. Segundo a autora, o sucesso deste tipo de liderança “[...] é avaliado, restritamente, pelo número de pessoas mobilizadas, assim como as interações que realizam na dinamização dos processos sociais” (LÜCK, 2010a, p. 47).

Percebe-se nos ambientes escolares a importância que é dada às interações e ao trabalho em equipe, haja vista que, a todo momento, aqueles que trabalham nestes ambientes estão em contato com um ou outro funcionário ou aluno ou ainda com indivíduos da comunidade, pois os trabalhos escolares exigem este contato, estas interações. Apesar dessa constante e inegável existência das interações em ambientes escolares, todo líder, quer seja transacional ou não, jamais deve esquecer de que, tão importante quanto o trabalho em grupo, são as pessoas na sua individualidade enquanto seres humanos. Isto significa que, para liderar um trabalho de equipe na instituição, é preciso “trabalhar as pessoas”, utilizando-se das interações como processos de desenvolvimento e eficiência dos membros como um todo para o alcance dos objetivos propostos.

c) Liderança Compartilhada e Coliderança

A liderança compartilhada e a coliderança aparecem na literatura como sendo sinônimas; porém, há uma especificidade quando o olhar recai sobre as pessoas que estão sendo lideradas, ou seja, existem lideranças que podem ser exercidas somente por alguns em função do objeto proposto.

Na dinâmica existente dentro das instituições escolares e, dada as inúmeras responsabilidades exigidas atualmente dos gestores e da equipe escolar como um todo, é praticamente impossível a decisão e organização de todos os processos recair somente sobre um único responsável. Daí a importância da liderança compartilhada, na qual “[...] a tomada de decisão é disseminada e compartilhada pelos participantes da comunidade escolar, e em que as pessoas têm liberdade e sentem-se à vontade para agir criativamente, a fim de promoverem a realização dos objetivos da organização” (LÜCK, 2010a, p. 48). Ao discutir este modelo, percebe-se, pelo seu significado, uma clara confluência deste em direção ao modelo de gestão que deveria estar presente nas instituições escolares de acordo com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN), chamado de Gestão Democrática. Por esta razão, este tipo de liderança, quando praticado pelos gestores e membros da equipe no exercício de suas funções, é o que apresenta melhores resultados em todos os aspectos.

Este tipo de liderança diz respeito a um grupo de profissionais que, diante de suas responsabilidades em prol de um único objetivo, trabalha articuladamente. “A coliderança é, sobretudo, exercida entre os profissionais da equipe de gestão da escola, [...], conforme as definições adotadas para estes profissionais, nos diferentes sistemas de ensino” (LÜCK, 2010a, p. 49). Nesta situação, todos os profissionais – Gestor Escolar e Equipe Gestora (vice-diretor, professor coordenador e professor mediador), praticam as ações motivados por propósitos semelhantes e cientes das responsabilidades que lhes é devida. É necessário, porém, que essa mesma equipe esteja sempre em harmonia em relação às atividades a serem desenvolvidas.

O que se deve depreender desses dois tipos de liderança quando praticados nas instituições escolares é que, na falta de um ou outro líder por qualquer motivo (convocações, doença, férias, assuntos particulares, etc.), estes locais não ficarão desguarnecidos de liderança, visto que seu “substituto” poderá exercer a função com as mesmas responsabilidades e eficiência que se espera de um líder.

d) Liderança Educativa

O conceito deste tipo de liderança traz, na essência de sua escrita, o foco de sua atuação: a aprendizagem como objetivo a ser alcançado. Ela está presente nas organizações responsáveis por orientar e desenvolver os processos de ensino e aprendizagem, como a unidade escolar escolhida como estudo de caso desta pesquisa.

Lück (2010a, p. 52) destaca três expressões para explicar os efeitos determinantes deste tipo de liderança: modelagem, monitoramento e diálogo. Isto explica o quão importante é para um líder que este seja um exemplo, um modelo na instituição que administra, assim como um professor o é para os alunos, bem como a presença, o acompanhamento e intervenções nas ações que acontecem na unidade escolar por ele liderada e, principalmente, a utilização do diálogo para o alcance do objetivo proposto (aqui, neste tipo de liderança, o objetivo seria o sucesso na aprendizagem dos alunos).

Um dos papéis mais importante deste líder está em inspirar a formação dos profissionais que atuam sob seu comando, tentando levá-los à reflexão sobre a importância e necessidade de aprender e, conseqüentemente, disseminar esta aprendizagem nas ações praticadas diariamente.

e) Liderança Participativa

Este tipo de liderança enfatiza a participação, apresentando, portanto, muita semelhança em relação à liderança compartilhada. Quando da prática deste, todos os envolvidos assumem responsabilidades e há predomínio da confiança entre os envolvidos.

Um líder participativo possui, como características, o de ser facilitador, estimulador da participação da comunidade, ser comunicativo, incentivador e orientador da capacitação e formação, receptivo, pró-ativo, organizador e coordenador do trabalho em conjunto, dentre outros (LÜCK et al, 2010, p. 34-35).

Em resumo, têm-se a participação e o envolvimento como características de destaque neste estilo de liderança, fortalecendo, assim, o trabalho em equipe na instituição.

2.1.2.2 Estilos de Liderança e suas características

As pesquisas na revisão de literatura a respeito de liderança trazem, entre diversos aspectos, a relação existente desta habilidade com aquilo que chamamos de poder. Segundo Lück (2010a, p. 55) “[...] não se deve confundir liderança com poder, pois este pode ser exercido mediante manipulação, coerção e medo e não mediante o exercício de liderança, que pressupõe uma influência orientadora, estimuladora, motivadora, inspiradora e conscientizadora”. A mesma autora, ao evidenciar a importância do poder em relação ao gestor dentro das instituições escolares, faz referência a três estilos de liderança: autocrático, democrático e *laissez faire*.

a) Estilo Autocrático

Este estilo coloca o Gestor Escolar como sendo o único responsável pelas tomadas de decisões nas instituições onde atuam, trabalhando quase sempre de maneira individual. A mobilização daqueles que trabalham com um líder autocrático acontece “[...] a partir de sua autoridade [...]” (LÜCK, 2010a, p. 75), o qual se apresenta, neste contexto, adquirindo respeito dos demais membros da equipe e da escola como um todo a partir de coerção, à base do medo, diferentemente da concepção educacional definida por Durkheim (1975, p. 55-56), como sendo “[...] respeito pela dignidade e pela individualidade”. Para este autor, a autoridade “[...] implica também e de forma decisiva, uma aceitação consciente de valores morais”. Neste estilo, o cargo e a hierarquia se destacam, fazendo com que o poder se sobressaia a partir de uma liderança autoritária.

Um gestor que lidera de maneira autocrática apresenta o hábito de colocar sempre as frases na primeira pessoa do singular (“Eu resolvi os problemas da escola.”; “Eu alterei determinado projeto.”; “A disciplina deste lugar se deve ao meu trabalho.”, etc.) e desconsidera a importância dos contextos como fatores responsáveis pelas mudanças e alterações que frequentemente ocorrem na unidade onde atua.

Sua utilidade aparece, no entanto, quando há necessidade de se praticar ações que exigem rapidez, sem tempo para pesquisas ou consultas que demandam gasto de tempo e, também, quando entende-se que a “autoridade” exercida por este líder seja aquela proposta por Durkheim (1984) em relação à utilização no meio educacional, como já mencionado anteriormente.

b) Estilo Democrático

O estilo democrático é caracterizado quando o gestor lidera ouvindo aqueles que trabalham na instituição, identificado pelo trabalho em equipe, com a participação de todos os envolvidos na busca pelo alcance das metas propostas, os quais assumem responsabilidades diante de suas atividades. Está associado aos tipos de liderança compartilhada e à coliderança, já especificados nesta pesquisa.

As pessoas que trabalham em ambientes liderados por gestores democráticos são livres para expressarem “[...] suas ideias e visões, experimentar novas ações e criar novos projetos” (LÜCK, 2010a, p. 79). Esta forma de atuar é o princípio idealizado e presente na Constituição

Brasileira e na LDBEN, no sentido de que a gestão escolar também seja democrática na prática de seus líderes.

Apesar de o estilo democrático ser considerado o ideal e dentro dos preceitos da Constituição Brasileira e da LDBEN, Lück (2010a, p. 81) descreve que há uma ausência do mesmo no interior das escolas e que, para se tornar uma prática comum nas instituições escolares, “[...] torna-se necessário levar em consideração que gestão democrática se aprende a partir do desenvolvimento de competências de liderança, que necessitam ser desenvolvidas em capacitação tanto inicial como continuada em serviço [...]”, demonstrando a autora, neste sentido, a importância da formação do profissional que lidera – ou virá a liderar – uma instituição utilizando-se, como características, aquelas capazes de determinar a gestão como sendo democrática.

c) *Estilo laissez faire*

Segundo Lück (2010a), este estilo está mais relacionado à falta de liderança do que propriamente à liderança e coloca como sinônimo ao termo *laissez faire* a expressão “deixar fazer”. Na realidade, é vista como uma pseudo-liderança¹³, pois seu significado leva ao entendimento que, se há uma liberdade nas ações de todos aqueles que trabalham numa instituição, sem regras, onde cada um faz aquilo que acha conveniente, então o gestor desta instituição, existente pelo menos na definição do termo, não deve ser considerado de fato um líder.

Percebe-se neste estilo que a incapacidade, o medo, a insegurança por parte daquele que deveria liderar sobressai no exercício de suas funções, deixando que os demais membros atuem sem um verdadeiro comando. Para Lück (2010a, p. 84), se o gestor “[...] não escolher, deixar acontecer ao sabor da sorte, não assumir responsabilidades por esta ou aquela direção estaria de acordo com este estilo”, e conclui “[...] que este estilo se manifesta como não efetivo em organizações que detêm responsabilidades sociais pelas quais devem prestar contas, como é o caso da escola” (LÜCK, 2010a, p. 85).

No entanto, a mesma autora cita exemplos da utilidade deste estilo ao descrever que:

[...] em dados momentos, após grandes períodos de ritmo intenso de trabalho, um breve período de estilo *laissez faire* poderia ser necessário, a fim de que o grupo possa contemplar em retrospectiva as suas ações e seus resultados, e identificar características de sua própria natureza e, dessa forma, aprender a partir da experiência e recarregar suas baterias (LÜCK, 2010a, p. 92).

¹³ Pseudo-liderança: uma falsa liderança.

Nestes momentos, a percepção do Gestor Escolar e Equipe Gestora deve ser “ativada” sobre os demais membros da instituição no sentido de entendê-los, de identificá-los a partir de suas especificidades, da auto-avaliação realizada por eles, não apenas como profissionais, mas como pessoas, utilizando-se destes conhecimentos para incentivar o crescimento destes membros e como forma de crescimento próprio.

2.1.3 Organização Escolar

“*Organizar* significa dispor de forma ordenada, articular as partes de um todo, prover as condições necessárias para realizar uma ação [...]” (LIBÂNEO, 2013, p. 85 – grifos do autor). Para o autor, ao discorrer sobre o significado do termo organizar, é possível que, ao adentrar em uma unidade escolar, se perceba – ou não – se a mesma se encontra organizada. Para isso, como exemplos, basta associar as estruturas móveis existentes e suas disposições; observar a limpeza do ambiente; verificar o funcionamento das estruturas hidráulicas e elétricas; se a documentação da secretaria encontra-se organizada com condições que facilitam o manuseio da mesma, entre outros. Para além da organização, tais exemplos servem também para diagnosticar, à primeira vista, se as condições existentes são suficientes e necessárias para a realização de uma ou outra atividade (ou várias) referente à organização.

Não é apenas para as instituições escolares que o termo “organizar” apresenta-se como essencial, mas para toda e qualquer instituição, pois considera-se que toda organização é uma unidade social com objetivos que envolvem pessoas para conquistá-los e, portanto, pressupõe-se a exigência de que esta seja organizada.

Para explicar melhor o significado do termo organização voltado à escola, Libâneo (2013, p. 87) adota “[...] o sentido amplo de organização, ou seja, unidade social que reúne pessoas que interagem entre si e que opera por meio de estruturas e processos organizativos próprios, a fim de alcançar os objetivos da instituição”. A escola é uma instituição social; nesta, há uma dinâmica que envolve pessoas as quais estão em constante interação; como toda instituição, a escola também possui os objetivos a alcançar. Daí a importância de conhecer o significado deste termo.

A organização, portanto, é fundamental para o sucesso da instituição escolar. Ao refletir que o sucesso de uma instituição escolar só é atingido com o alcance dos objetivos propostos e, ainda, ao acreditar que estes objetivos seriam a aprendizagem dos alunos,

considerada como atividade-fim, é importante considerar a organização das atividades que conduzem – ou podem levar – a estes a partir, por exemplo, da efetivação (pelo Gestor Escolar e Equipe Gestora) das atribuições referentes às cinco dimensões já citadas anteriormente neste trabalho.

Algumas situações que acontecem nas unidades escolares podem denunciar, no entanto, falta de organização e, para evitar que aconteça, o mesmo autor propõe o agrupamento das atividades previstas pela equipe escolar em quatro aspectos:

- a) A organização da vida escolar (a escola como um todo).
- b) A organização dos processos de ensino e aprendizagem (trabalho do professor e dos alunos em sala de aula).
- c) A organização das atividades de apoio técnico-administrativo.
- d) A organização das atividades que sustentam as relações entre a escola e a comunidade (LIBÂNEO, 2013, p. 170).

Apesar de a qualidade da educação, ou melhor, dos resultados obtidos a partir de avaliações não serem o objeto de estudo desta pesquisa, os trabalhos e ações praticadas pelo Gestor Escolar e pela Equipe Gestora tem como motivação tais resultados, os quais passam por uma organização eficiente. Ao conhecer a maneira de atuação do gestor e de outros líderes, é possível compreender como está organizada a instituição, acreditando que organização e gestão apresentam uma estreita relação, visto que sem formas de organização e gestão a escola não atinge seus objetivos.

O termo organização escolar, muitas vezes, pode aparecer associado a dois outros termos que, se bem explicados, podem ajudar no entendimento do primeiro. São eles: o clima organizacional e a cultura organizacional.

2.1.3.1 Clima Organizacional e Cultura Organizacional

Para considerar uma escola como organizada, é preciso que os olhares daqueles que fazem a análise estejam voltados para o clima e para a cultura ali presentes, os quais estão diretamente ligados ao ambiente. Segundo Lück (2010, p. 23), ambos “[...] constituem-se na ambiência em que se realiza o processo humano-social do fazer pedagógico [...]”. Tanto o clima quanto a cultura, pela importância que tem com o desenvolvimento do ser humano e, conseqüentemente, ao apresentar estreita relação com as ações que acontecem em toda instituição escolar, devem ser sempre levados em consideração quando da elaboração dos objetivos propostos e também da análise dos resultados obtidos.

Sobre o ambiente escolar, para que este sirva à prática educativa – que é a ação desenvolvida na escola – deve levar em consideração “[...] as formas de organização e gestão, o estilo das relações interpessoais, as rotinas administrativas, a organização do espaço físico, os processos de tomada de decisões etc [...]” (LIBÂNEO, 2013, p. 270). Tais aspectos, quando trabalhados de maneira eficiente, tendem a elevar a autoestima de todos aqueles que trabalham, estudam e participam de alguma forma das atividades escolares.

Os termos clima e cultura organizacional se mostram associados quando relacionados a uma instituição escolar. Pode-se, porém, definir a especificidade de cada um a partir de certos aspectos, como natureza, conteúdo, conhecimento do termo, nível de inferência, elementos estruturantes e estruturados e mudança (LÜCK, 2010), mas sempre considerando a importância de conhecê-los para o desenvolvimento não só das práticas, em especial, do Gestor Escolar como da Equipe Gestora, mas neste caso, de todos aqueles que participam da dinâmica escolar (professores, funcionários, alunos e comunidade), tendo em vista que estamos falando do clima e da cultura de uma escola.

O clima organizacional se destaca pelas “[...] circunstâncias e conjunturas do momento [...]” e, por estas características, ele é “[...] também cognominado de atmosfera” (LÜCK, 2010, p. 65), cognome este utilizado para facilitar o melhor entendimento do conceito.

É a partir do entendimento do clima organizacional como de uma “atmosfera”, onde sempre está acontecendo alguma ação, que a presente pesquisa destaca o conceito de clima organizacional, tendo em vista que a prática das ações exercidas tanto pelo Gestor Escolar como pela Equipe Gestora está extremamente articulada à “atmosfera” existente na escola. Esta atmosfera representa parte de uma cultura organizacional, sendo que aquela apresenta variações a partir desta.

Se uma instituição escolar está inserida em uma comunidade e, como toda comunidade possui uma cultura, é sensato reconhecer que as atividades ali frequentes estão diretamente ligadas às culturas existentes, pois ela, a instituição escola, é considerada um ambiente social. E é por isso que, ao descrever sobre organização escolar, é fundamental que se tenha o entendimento também de cultura organizacional (também chamada “cultura da escola”), cultura esta que possui fatores que influenciam os modos de agir da organização, pois ali (nas escolas) “[...] há aspectos de natureza cultural que as diferenciam umas das outras, sendo que a maior parte deles não é claramente perceptível nem explícita” (LIBÂNEO, 2013, p. 92).

Acredita-se que, “[...] a partir da interação entre diretores, coordenadores pedagógicos, professores, funcionários e alunos, a escola vai adquirindo, na vivência do dia-a-dia, traços

culturais próprios, vai formando crenças, valores, significados, modos de agir, práticas” (LIBÂNEO, 2013, p. 94). Esta é a compreensão de cultura escolar ou cultura organizacional adotada por esta pesquisa.

É possível perceber, a partir do significado de cultura escolar, que a interação e o comportamento das pessoas nas organizações escolares são elementos imprescindíveis para explicar a relação existente entre ambos (cultura e organização). O termo explicado por Lück (2010a, p. 112), reforça tal entendimento: “A cultura escolar consiste no modo de ser e de fazer da escola, construído pelas relações interpessoais no seu interior, pelos valores e atitudes que orientam sua atuação, pelas suas crenças, modo de pensar e modo de encarar e resolver desafios”. Como já dissertado neste trabalho, a atuação de um líder muitas vezes é vista a partir de seu exemplo, de como se apresenta como um “modelo”, onde valores e atitudes como diálogo, coragem, dedicação, flexibilidade e respeito, tido como exemplos culturais aprendidos a partir da experiência vivida em sociedade, na família e também no ambiente profissional, interferem – e sofrem interferência – na/cultura organizacional da escola.

É importante destacar que, apesar de cada instituição escolar ter uma cultura própria, esta pode ser modificada, ser alterada se assim for preciso para alcance dos objetivos propostos pela mesma (LIBÂNEO, 2013).

Em um estudo de caso onde se tem uma instituição de ensino como exemplo, onde as práticas de gestão e de organização são os fatos que foram pesquisados, entender tanto o clima como a cultura organizacional são imprescindíveis para compreender a sua dinâmica e seus resultados, visto que as diferenças existentes entre escolas consideradas – ou rotuladas – como boas ou ruins,

[...] são construídas ao longo da história, mediante a influência de um conjunto de fatores, como, por exemplo: os padrões de autoridade e estilo de liderança exercidos; as relações interpessoais e de poder praticados; os valores e as crenças disseminados e assumidos; os estilos de comunicação e relacionamento interpessoal adotados; as formas de organização do trabalho estabelecidos, sua distribuição e sua implementação; as reações dos grupos de pessoas diante dos desafios enfrentados; as reações a influências externas, como determinações impostas e orientações propostas pelo sistema de ensino a que pertencem; os recursos que lhes são disponibilizados; as reações a influências internas, como a estrutura escolar, suas condições materiais de trabalho; o nível de capacitação dos que atuam na escola e sua orientação profissional; o tamanho da escola etc (LÜCK, 2010, p. 21).

Portanto, ao entender e acreditar que os fatores citados pela autora também influenciam nas ações que acontecem na escola objeto da pesquisa e, considerando estes como fatores ligados ao clima e à cultura organizacional, justifica-se a importância de se

conhecer tais conceitos quando se fala em liderança e práticas de gestão e de organização escolar.

Pressupõe-se que participar de uma escola organizada, com clima e cultura organizacional definidos, é o desejo de todos aqueles que, direta ou indiretamente, fazem parte de sua existência. Os desafios para manter uma escola organizada são reais, mas estes devem servir como combustível¹⁴ para enfrentá-los. E participar não é simplesmente estar presente nas ações que acontecem na escola. Para Libâneo (2013, p. 281), “[...] A participação se viabiliza por interação comunicativa, diálogo, discussão pública, busca de consensos e de superações”.

Uma escola que se quer organizada exige do Gestor Escolar e Equipe Gestora o que Libâneo (2013) denomina de Gestão da Participação, isto é, ações e práticas de liderança voltadas para a participação, para o trabalho em equipe e estas ações e práticas devem sempre acontecer com respeito ao clima da organização e à cultura de todos os que se envolvem.

2.1.3.2 Contextos Escolares – desafios aos trabalhos do Gestor Escolar e sua Equipe Gestora

Devido à dinâmica existente nas escolas, à relação diária entre os sujeitos que ali trabalham, à cultura vivenciada por cada um dos que a utilizam, as diversidades das realidades presentes nas comunidades, é real a ponderação de que as mesmas apresentam uma variação de contextos que, presume-se, influenciam nos trabalhos do Gestor Escolar e sua Equipe.

Refletindo sobre, fica a curiosidade em saber como seria a ação do Gestor Escolar e sua Equipe diante das dificuldades e desafios que frequentemente se apresentam nas escolas. O ditado popular “se correr o bicho pega; se ficar o bicho come”, expressa uma das realidades¹⁵ vivenciadas por aqueles que trabalham nas unidades escolares, pois se esta foi a opção profissional, possivelmente irá enfrentar obstáculos em qualquer unidade que atuar, uns mais complexos outros nem tanto, pois terá contato com variados contextos. Então, diante desta observação, supõe-se que são necessárias ações diversas de enfrentamento de acordo com o contexto que se apresenta. Afinal, a escola está inserida num espaço cheio de problemas e contradições sociais por quais passam a sociedade brasileira, como “[...] injustiça social, violência, criminalidade, corrupção, desemprego, falta de consciência ecológica,

¹⁴ Combustível, aqui, tem o sentido de ânimo, força, motivação.

¹⁵ Nem todas as realidades presentes na dinâmica da escola, nos contextos são duras, difíceis; há diversas ações que acontecem no cotidiano escolar que são realidades inversas àquela que se apresenta no texto.

violação de direitos, deterioração de serviços públicos, dilapidação do patrimônio social, privatização dos bens públicos e do Estado, etc.[...]" (PARO, 2007, p. 18).

Em Lück (2010a), é possível encontrar alguns depoimentos que ilustram as dificuldades encontradas por diretores e supervisores nas escolas as quais exercem suas funções, reforçando assim, a existência de diversos e variados contextos.

Infelizmente, muitos gestores atuam administrando problemas que surgem diante dos contextos vivenciados, tentando comandar e controlar de maneira distanciada e objetiva aqueles que estão envolvidos, "[...] em vez de acolhê-los, quando ocorrem, aceitá-los, compreendê-los em suas motivações e atuar de forma inteligente para superá-los" (LÜCK, 2010a, p. 57).

Independente do contexto em que o Gestor Escolar, como líder de uma equipe, irá atuar, o mesmo deve ter a consciência e conhecimento de que é possível enfrentar os desafios que aparecem no exercício de sua função e, mesmo assim, obter o sucesso desejado.

O Gestor Escolar que pretende exercer de maneira eficiente a sua função deverá utilizar-se da realidade existente, bem como dos desafios que surgem nos diversos contextos inerentes a uma instituição escolar. Ciente destes desafios e dos possíveis contextos, a prática de liderança deste gestor, bem como de sua equipe, tem tudo para ser considerada uma prática de sucesso.

3 METODOLOGIA

O homem, para conhecer as coisas em si, deve primeiro transformá-las em coisas para si.

(KOSIK, 1976, p.18)

Compreende-se por metodologia os meios que o pesquisador dispõe para conseguir os objetivos e o conhecimento que se propõe a alcançar. De acordo com Silva (2005, p. 9), “A Metodologia tem como função mostrar a você como andar no ‘caminho das pedras’ da pesquisa, ajudá-lo a refletir e instigar um novo olhar sobre o mundo: um olhar curioso, indagador e criativo” (grifos do autor).

A autora ainda afirma que, ao utilizar-se de métodos confiáveis, o pesquisador abre possibilidades para alcançar os objetivos propostos quando do início da pesquisa. No caso desta investigação, utilizou-se de procedimentos metodológicos coerentes com os objetivos e com o problema em questão, como pode ser observado a seguir.

3.1 Tipo de Pesquisa

A pesquisa realizada foi de natureza básica, pois “[...] objetiva gerar conhecimentos novos úteis para o avanço da ciência sem aplicação prática prevista. Envolve verdades e interesses universais” (SILVA, 2005, p. 9). Utilizou-se da abordagem qualitativa, considerando que a preocupação do pesquisador está na compreensão do trabalho de um determinado grupo de pessoas em um contexto dinâmico, em que as relações interpessoais acontecem a todo instante, não podendo ser traduzido em números.

A abordagem qualitativa realiza, segundo Minayo (1993, p. 244) “[...] uma aproximação fundamental e de intimidade entre sujeito e objeto, uma vez que ambos são da mesma natureza: ela se volve com empatia aos motivos, às intenções, aos projetos dos atores, a partir dos quais as ações, as estruturas e as relações tornam-se significativas”.

O interesse deste pesquisador foi o de buscar respostas a partir dos resultados obtidos pelas instituições escolares que levem à melhoria da educação nas escolas públicas. E, trabalhando como supervisor de ensino, este interesse, esta aproximação citada pela autora, se encontra presente nas práticas, facilitando assim a utilização desta abordagem enquanto conceito citado.

Todo pesquisador, porém, deve estar preparado para as críticas, sejam elas positivas ou negativas, internas e externas, que certamente irão aparecer após – e até durante - as investigações. Estas começaram a partir da coleta do material, sendo possível perceber que foram as palavras, a fala dos sujeitos pesquisados que possibilitaram a análise e conclusão deste trabalho, corroborando as palavras de Minayo (1993, p. 245) quando este afirma que “O material primordial da investigação qualitativa é a palavra que expressa a fala cotidiana, seja nas relações afetivas e técnicas, seja nos discursos intelectuais, burocráticos e políticos”. Mas este mesmo pesquisador deve ter a consciência de que toda palavra deve ser confrontada com a prática dos sujeitos, pois desta forma terá importância a pesquisa utilizando-se da investigação qualitativa.

Ao utilizar-se da abordagem qualitativa, o pesquisador deve saber também que deverá, apoiado em Granger (1982), descrever, compreender e explicar seu trabalho de modo que todo e qualquer leitor entenda e encontre após a conclusão deste, com ou sem críticas, a intenção, os objetivos e os resultados inicialmente propostos.

Quanto aos objetivos, esta foi caracterizada como exploratória e descritiva, visto que a investigação a partir de um ambiente, de um contexto, permite descrever a realidade ali existente, realidade esta que, segundo Sarraipo (2014, p. 55) “[...] é construída socialmente e entendida como o compreendido, o interpretado, o comunicado. Então, a realidade não é única: existem tantas quantas forem as suas interpretações e comunicações”.

De acordo com os procedimentos, foi utilizado o estudo de caso, no qual o objeto de pesquisa foi uma unidade que apresentou as características ideais para serem analisadas a partir do que se pretende como objetivo por parte do pesquisador.

O Estudo de Caso, como método de pesquisa, foi, e ainda é, muito questionado como método de ciência social. Para Yin (2005, p. 11), os estudos de caso “[...] têm sido denegridos, como se não tivessem precisão (ou seja, quantificação), objetividade e rigor insuficientes”.

Mesmo assim, Yin (2005, p.11) nos encoraja a utilizar este procedimento quando descreve: “[...] faça estudos de caso, mas faça-os com a compreensão de que seus métodos serão postos em cheque a partir de perspectivas racionais (e irracionais) e que os *insites* obtidos com seus estudos de caso podem ser depreciados”.

Mesmo diante da insegurança aparentemente passada pela descrição de Yin (2005), os Estudos de Caso têm sido uma estratégia importante para muitos pesquisadores. O mesmo autor reforça a questão, ao afirmar que “[...] independentemente do tipo de estudo de caso, os

pesquisadores devem ter muito cuidado ao projetar e realizá-los, a fim de superar as tradicionais críticas que se faz ao método” (YIN, 2005, p. 19).

Definido os tipos de pesquisa (natureza, abordagem, objetivos e procedimentos) ora descritos, partiu-se para a definição e escolha da população a qual foi utilizada para a obtenção do conhecimento.

3.2 População / Amostra

Esta pesquisa teve como população os profissionais de uma unidade escolar da rede pública do Estado de São Paulo, jurisdicionada à Diretoria Regional de Ensino – Região de Taubaté (DRE), a qual serviu como Estudo de Caso. Destes, o Gestor Escolar, a Equipe Gestora (vice-diretor, professor coordenador, professor mediador) e a Equipe Escolar (professores e funcionários), serviram como amostra para análise e conclusão da presente pesquisa. Foram utilizados os seguintes critérios para escolha da unidade: a) escolas que apresentam apenas o Ensino Médio, visto que este tipo de ensino é de responsabilidade dos Estados e, paralelo a isto, há a prática da municipalização do Ensino Fundamental em muitos municípios jurisdicionados à DRE de Taubaté, órgão responsável pela unidade objeto da pesquisa. A municipalização reduziu em muito o número de escolas com este tipo de ensino sob responsabilidade da DRE; b) escolas pertencentes aos municípios de Taubaté e Caçapava em função do número de habitantes em relação aos demais municípios¹⁶. O número de habitantes e o tamanho dos municípios, sendo considerados pequenos, geralmente não apresentam características que são específicas de cidades com elevado número de habitantes e que constantemente interferem no processo de ensino e aprendizagem; c) escolas localizadas na zona urbana destes municípios, como justificativa de apresentar as características de escolas localizadas em comunidades com elevado número de habitantes; d) escolas que desenvolvem apenas o Ensino Regular não Integral, em função das características de ensino previstas para cada tipo de ensino; e, dentre estes critérios, o principal: e) unidades que apresentaram, dentro deste universo, os melhores resultados nos últimos cinco anos (de 2009 a 2013) no Índice de Desenvolvimento da Educação de São Paulo (IDESP), considerando a evolução e a média destes últimos cinco anos. No Quadro 3 é informada a relação das escolas selecionadas a partir dos critérios presentes nos itens a, b, c e d acima descritos, bem como a média dos resultados do IDESP dos últimos cinco anos de cada uma - item e.

¹⁶ Os demais municípios que estão jurisdicionados à Diretoria de Ensino de Taubaté são: Jambeiro, Lagoinha, Natividade da Serra, Paraibuna, Redenção da Serra e São Luiz do Paraitinga.

Quadro 3 – Escolas jurisdicionadas à Diretoria de Ensino de Taubaté – Região de Taubaté: dados do IDESP de 2009 a 2013, extraídos da SEE/SP

UNIDADE ESCOLAR	DADOS DO IDESP - 3ª Série / EM					
	2009	2010	2011	2012	2013	MÉDIA
ESCOLA 1	1,68	1,68=	1,88↑	1,94↑	1,47↓	1,73
ESCOLA 2	2,97	2,50↓	2,65↑	3,61↑	2,79↓	2,90
ESCOLA 3	2,12	2,50↑	2,30↓	2,56↑	2,19↓	2,33
ESCOLA 4	2,72	2,19↓	2,53↑	2,10↓	1,66↓	2,24
ESCOLA 5	1,81	1,38↓	1,30↓	1,42↑	1,60↑	1,50
ESCOLA 6	2,15	1,96↓	1,66↓	2,01↑	1,82↓	1,92
ESCOLA 7	1,59	1,77↑	1,97↑	2,51↑	2,29↓	2,03
ESCOLA 8	1,92	1,54↓	1,82↑	1,82=	2,30↑	1,88
ESCOLA 9 - SELECIONADA	2,64	3,22↑	2,84↓	3,16↑	3,30↑	3,03
ESCOLA 10	1,86	1,64↓	2,16↑	1,88↓	1,71↓	1,85
ESCOLA 11	2,49	1,92↓	1,69↓	2,07↑	2,35↑	2,10
ESCOLA 12	2,46	2,44↓	2,14↓	2,11↓	2,11=	2,25

Fonte: SEE/SP – <http://idesp.edunet.sp.gov.br>, elaborado pelo autor

Legenda: =: não houve alteração no resultado do IDESP em relação ao ano imediatamente anterior
 ↑: melhorou o resultado em relação ao ano imediatamente anterior
 ↓: piorou o resultado em relação ao ano imediatamente anterior

Como o objeto de estudo tem como foco a prática de liderança na instituição escolar, os sujeitos escolhidos que serviram como amostras foram aqueles que são considerados líderes em função das atividades exigidas e praticadas pelos mesmos, os quais Silva (2005, p. 32) denomina de “[...] **amostras intencionais**: escolhidos casos para a amostra que representem o “bom julgamento” da população/universo” (grifos do autor). A amostra da pesquisa foi definida em função do aceite dos sujeitos escolhidos. Para tanto, foi apresentada uma carta convite - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Anexo III), esclarecendo o aspecto voluntário da adesão e o sigilo, bem como a possibilidade de retirar a anuência a qualquer momento da pesquisa.

3.3 Instrumentos

Para o desenvolvimento da pesquisa, foram utilizados os seguintes instrumentos para a coleta de dados:

a) Questionário com questões fechadas e abertas

As questões fechadas e abertas tiveram o objetivo de levantar o perfil sociodemográfico dos entrevistados, como o tempo que possuem na escola, o cargo que ocupam e a formação acadêmica (Parte I), e também de apresentar a visão dos participantes em relação ao tema, o conhecimento que eles têm em relação ao trabalho do Gestor Escolar e

da Equipe Gestora e qual a avaliação que os participantes têm sobre o trabalho destes (Parte II).

É importante mencionar que participaram do questionário o Gestor Escolar, os membros da Equipe Gestora (vice-diretor, professor coordenador, professor mediador), os professores e os funcionários da escola. O questionário encontra-se em sua íntegra no Apêndice I.

b) Entrevista semi-estruturada

A entrevista semi-estruturada foi realizada com o Gestor Escolar e com sua Equipe Gestora. Este tipo de entrevista “Tem como objetivo compreender os significados que os entrevistados atribuem às questões relativas ao tema de interesse e que é pertinente quando se trata de assunto ‘delicado’” (DE RE, 2011, p.112-113 – grifos do autor).

O roteiro da entrevista teve como abordagem os seguintes temas: conceito de liderança e práticas de liderança na escola; os desafios para liderar uma escola, organização do espaço escolar, auto-avaliação das práticas exercidas pelo Gestor Escolar e Equipe Gestora com influência sobre a comunidade e clima organizacional. O roteiro completo para a entrevista semi-estruturada pode ser observado no Apêndice II.

3.4 Procedimentos para Coleta de Dados

Por utilizar seres humanos para a coleta de dados, a pesquisa foi submetida ao Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade de Taubaté (CEP/UNITAU), que tem a finalidade maior de defender os interesses dos participantes da pesquisa em sua integridade e dignidade, contribuindo para o desenvolvimento da pesquisa dentro de padrões éticos. Após sua aprovação, por meio de protocolo, foi solicitada a autorização dos gestores das escolas para se realizar a coleta de dados.

Após autorização da SEE/SP, representada pela Diretoria de Ensino da Região de Taubaté, foi apresentado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (conforme Anexo III) aos sujeitos que aceitaram participar do estudo, sendo-lhes garantido o sigilo de sua identidade, bem como assegurada sua saída do presente estudo, se assim desejarem, a qualquer tempo.

Foi esclarecido aos sujeitos da pesquisa que a participação não ocasionaria nenhum tipo de risco, ônus e/ou despesa aos mesmos, sendo os dados coletados nas dependências da

própria instituição de ensino, onde os voluntários que compuseram a amostra trabalham, em horário condizente com as disponibilidades destes. Foi esclarecido ainda que a participação dos sujeitos no presente estudo seria em caráter voluntário, não havendo nenhum tipo de ônus pela sua participação no trabalho, ficando excluídas as indenizações legalmente estabelecidas.

A pesquisa foi realizada por meio de questionário com questões fechadas e abertas com o Gestor Escolar e sua Equipe Gestora, professores e funcionários. O questionário foi aplicado pelo pesquisador durante a reunião do Gestor Escolar com sua Equipe Gestora. Com os professores e alguns funcionários, o questionário foi aplicado durante a reunião de ATPC (Atividade de Trabalho Pedagógico Coletivo), após autorização do Gestor Escolar. Com os funcionários ausentes na citada reunião foi agendado um horário com os mesmos, horário este que não interferiu no exercício de suas funções.

A entrevista semi-estruturada foi aplicada pelo pesquisador individualmente com cada sujeito, em horário previamente agendado e definido com o Gestor Escolar. Composta de um roteiro prévio de perguntas (Apêndice II), buscou-se categorizar a realidade social da população estudada e sua compreensão acerca dos conceitos e das práticas de gestão e liderança naquela realidade específica. As entrevistas foram gravadas em mídia digital e transcritas posteriormente, sendo analisadas por meio da Análise de Conteúdo, sistematizada por Bardin (2011).

As informações armazenadas no formato digital serão mantidas sob a guarda do pesquisador por um período de cinco anos, quando então serão inutilizadas.

3.5 Procedimentos para Análise de Dados

Os dados obtidos por meio das entrevistas e dos questionários foram analisados pela Análise de Conteúdo, sistematizada por Bardin (2011), e expressos a partir de elementos quantitativos, inferências e interpretação dos resultados. A Análise de Conteúdo é uma técnica de investigação destinada a formular, a partir de certos dados, inferências reprodutíveis e válidas que se podem aplicar a um contexto. Como ferramenta, sua finalidade consiste em proporcionar conhecimentos, novas interpretações, novas formas de fazer e um guia prático para a ação. De acordo com Bardin (2011), trata-se de

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos

relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (BARDIN, 2011, p. 91).

A análise do conteúdo foi realizada em três fases: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados obtidos e interpretados. Segundo Bardin (2011), de posse dos dados significativos, são propostas inferências, isto é, dedução dos dados fornecidos pelos sujeitos entrevistados e interpretações a propósito dos objetivos previstos ou que digam respeito a outras descobertas.

Somente a partir de uma análise bem sistematizada foi possível fazer inferências, as quais puderam proporcionar conhecimento e validade à pesquisa. Uma vez feita a análise de conteúdo, partiu-se para a discussão dos resultados, tomando por base autores que apresentam relação com o tema desta pesquisa, muitos dos quais já citados anteriormente no item Revisão de Literatura.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

É isto a análise de conteúdo, muitas vezes trabalho gratuito ou desconcertante. Mas a alegria do investigador é enorme quando o estudo “bate certo” (confirmação ou infirmação de uma hipótese, não importa, desde que se obtenham resultados), ou quando um “achado” permite que se siga por outra pista ou em direção a outras interpretações.

(BARDIN, 2011, p. 81)

A partir de um prévio agendamento junto ao Gestor Escolar e com explicações dadas aos profissionais da escola convidados a participarem da pesquisa - além do Gestor Escolar e Equipe Gestora (vice-diretor, professor coordenador e professor mediador), foram convidados também os professores e funcionários - procedeu-se à aplicação dos questionários e entrevistas, cujos dados são apresentados a seguir.

4.1 Questionário – Parte I – Dados Gerais

Responderam o questionário os seguintes sujeitos: Gestor Escolar, Equipe Gestora, professores e funcionários, sendo que o número de cada um dos sujeitos encontra-se expresso na Tabela 1.

Tabela 1 – Quais e quantos foram os sujeitos que responderam o questionário

SUJEITOS PARTICIPANTES	QTDE
PROFESSORES	21
FUNCIONÁRIOS	05
EQUIPE GESTORA	03
GESTOR ESCOLAR	01
TOTAL	30

Fonte: Org: Ferreira (2016)

Analisando as respostas dos questionários, foi possível traçar um perfil sociodemográfico (Tabela 2) de cada um dos sujeitos o que, coletivamente, foi utilizado para as considerações desta pesquisa, visto que as mesmas apresentaram, após os estudos, características que demandam trabalho em equipe.

Tabela 2 – Perfil sociodemográfico dos sujeitos participantes da pesquisa

SUJEITOS	ESCOLARIDADE		ÚLTIMA FORMAÇÃO		TEMPO NA ESCOLA		TEMPO NO CARGO/FUNÇÃO	
	Pós Graduação	Superior Completo	1 a 5 anos	6 a 10 anos	1 a 5 anos	6 a 10 anos	1 a 5 anos	6 a 10 anos
Professores	43%	48%	43%	38%	52%	33%	43%	24%
Funcionários	----	40%	----	----	20%	----	20%	----
Equipe Gestora	33%	67%	67%	----	33%	33%	33%	33%
Gestor Escolar	100%	----	100%	----	----	100%	----	----

Fonte: Org: Ferreira (2016)

Legenda: ----: sem participante

Cabe ressaltar que os dados que aparecem indicados na Tabela 2 representam a maioria do universo de respostas referentes a cada grupo profissional. Entre os professores, existiam ainda 9% com ensino superior incompleto, 19% tinha como sua última formação o período entre 11 anos ou mais, 15% estavam há 11 anos ou mais na unidade escolar e, em relação ao tempo no cargo/função, 33% estavam no período compreendido entre 11 anos ou mais. Já entre os funcionários, existem ainda 40% que concluíram o ensino médio completo e 20% contavam com ensino superior incompleto; todos os funcionários (100%) apresentaram, como última formação, aquela compreendida entre 11 anos ou mais, 80% estavam na escola no período entre 11 anos ou mais e 80% estavam no cargo/função dentro deste mesmo período. Na Equipe Gestora, além dos dados presentes na Tabela 2, 33% tiveram sua última formação compreendida entre 11 anos ou mais, 33% estavam na unidade dentro deste período e apenas 33% deles estavam no cargo/função entre 11 anos ou mais. Já o Gestor Escolar está no cargo/função dentro do período compreendido entre 11 anos ou mais.

Verificando os dados sobre a escolaridade dos sujeitos, foi possível destacar que a grande maioria possuía ensino superior completo e pós-graduação (83%). Dentre estes, o Gestor Escolar e um membro da Equipe Gestora possuía pós-graduação, representando 50% entre os entrevistados.

Analisando as Tabelas 1 e 2, foi possível notar que entre os professores a última formação da grande maioria estava compreendida dentro de um período entre 1 e 10 anos (85%); um dado a considerar, pois mostra que a formação dos mesmos era recente. Entre os funcionários, todos aqueles que responderam ao questionário não tiveram formação nos

últimos 10 anos. Quanto ao Gestor Escolar e sua equipe, três destes (75%) tiveram sua última formação nos últimos 5 anos.

Este último dado a respeito da formação do Gestor Escolar e sua equipe vem atender um dos princípios da organização e gestão escolar democrática-participativa citado por Libâneo (2013, p. 118-122), que é a “Formação continuada para o desenvolvimento pessoal e profissional dos integrantes da comunidade escolar”, apesar de que a formação citada pelos entrevistados ocorreu por interesse próprio de cada um e não no interior das escolas como capacitação em serviço.

Quanto à formação dos demais funcionários, Libâneo (2013) destaca que:

As atividades técnico-administrativas representam indispensável apoio ao trabalho dos professores, visando as melhores condições para a aprendizagem dos alunos. A direção da escola precisa cuidar desse setor, não apenas exigindo serviços de qualidade, mas fazendo reuniões e implantando modalidades de formação continuada pelas quais esses funcionários se conscientizem de que são partes integrantes da equipe escolar e que seu trabalho contribui, também, para a formação dos alunos (LIBÂNEO, 2013, p. 173).

Seguindo esta mesma linha, o mesmo autor reforça o “[...] papel articulador e agregador da direção e da coordenação pedagógica da escola, que atuam mediante as práticas de gestão e de desenvolvimento profissional” (LIBÂNEO, 2013, p. 234).

O tempo de permanência na escola mostrou que, somados o Gestor Escolar e Equipe Gestora, 75% deles atuaram juntos na mesma escola no período compreendido entre 6 anos ou mais, o que possibilitou concluir que se conhecem mutuamente. Este tempo de permanência por parte do Gestor Escolar e sua Equipe pode explicar os resultados alcançados e ainda destacar a Liderança Transformacional como um estilo presente na gestão dos mesmos, visto que, para Lück (2010a), um líder transformador, no campo educacional, apresenta dificuldades no exercício de suas funções porque os resultados de uma transformação, na maioria das vezes, surgem a médio e longo prazos e, portanto, difíceis de serem observáveis em função da rotatividade entre os profissionais que ali atuam, o que não acontece neste caso com o Gestor Escolar e sua Equipe Gestora.

Entre os professores, 33% deles apresentaram o tempo de permanência compreendido entre 6 e 10 anos; porém, percebeu-se que a rotatividade entre estes profissionais na escola não é algo incomum, visto que mais de 50% dos entrevistados não estava na escola num período superior a 5 anos. Estes dados podem demandar um maior esforço por parte do Gestor Escolar e da Equipe Gestora apesar destes estarem atuando há um bom tempo na unidade

escolar. Quanto ao tempo no cargo/função, o destaque fica por conta do Gestor Escolar e Equipe Gestora que, juntos, contavam com 75% exercendo o cargo/função há mais de 5 anos.

4.2 Questionário – Parte II – Eixos Norteadores do Estudo

As respostas às questões ligadas diretamente ao assunto principal da pesquisa foram organizadas em quatro Eixos Norteadores do Estudo: i. Liderança; ii. Gestão Escolar; iii. Contextos Escolares; e iv. Organização Escolar. Elas mostram (Figura 1), primeiramente, que o Gestor Escolar é reconhecido como verdadeiro líder no exercício de sua função e que o mesmo percentual se apresenta em relação ao grau de confiança dos professores e funcionários em relação ao Gestor Escolar e Equipe Gestora (Figura 2). Ressalte-se que, ao ser perguntado sobre a confiança que o Gestor tem na Equipe Gestora, aquele respondeu que “confia plenamente” nesta. Tais dados apontam que o trabalho de ambos frente às atividades existentes no dia-a-dia da escola contam com o apoio de praticamente todos os envolvidos, possibilitando assim exercê-lo de maneira tranquila e sem pressão.

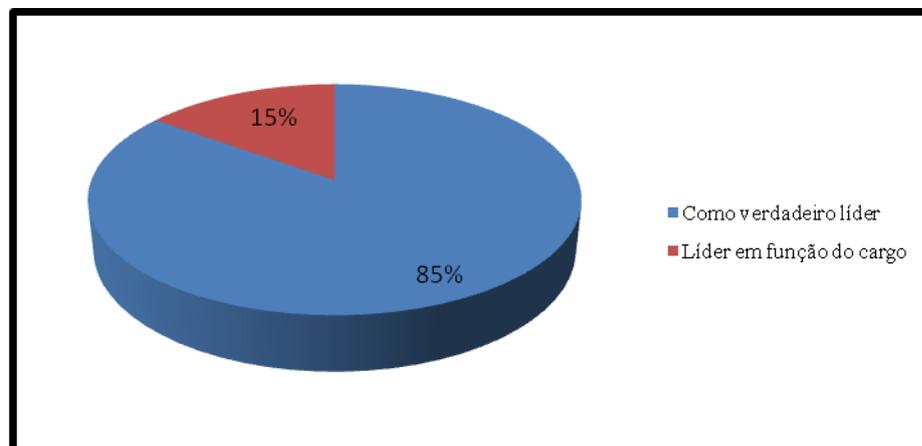


Figura 1 – Atuação do Gestor Escolar a partir da perspectiva da Equipe Gestora, dos professores e dos funcionários
Fonte: Org: Ferreira (2016)

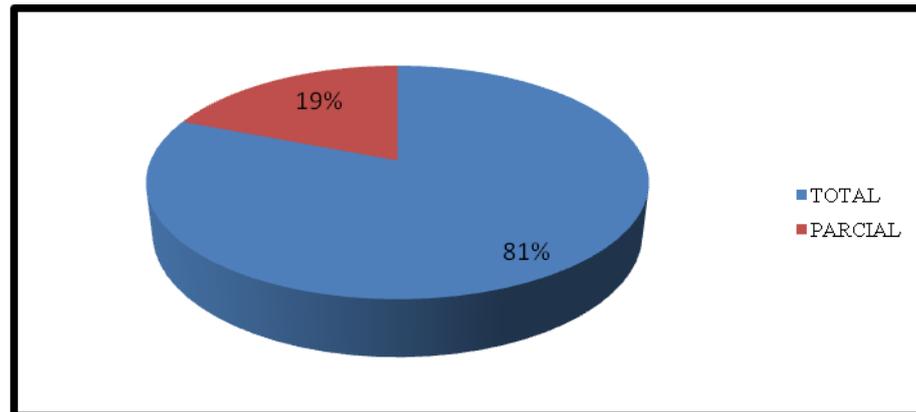


Figura 2 - Grau de confiança dos professores e funcionários no Gestor e na Equipe Gestora
Fonte: Org: Ferreira (2016)

Sobre a capacidade do Gestor em resolver os problemas que porventura aparecem na escola (Figura 3), metade dos sujeitos responderam à questão afirmando que o Gestor seria capaz de resolvê-los, enquanto a outra metade afirmou que muitos destes problemas não seriam de sua responsabilidade.

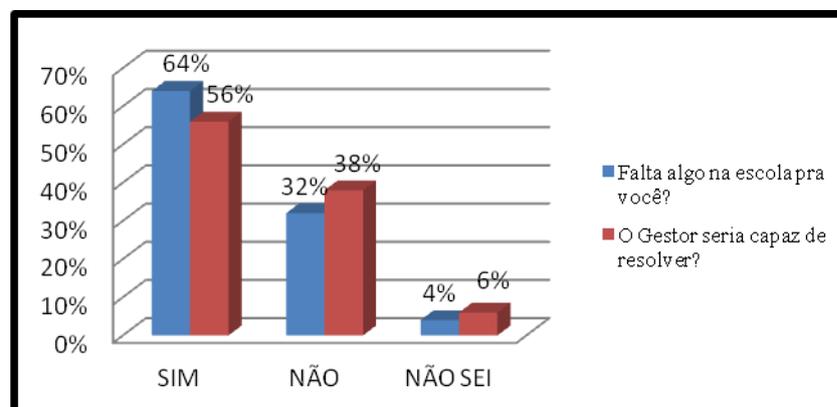


Figura 3 – Capacidade do Gestor em resolver os problemas a partir da perspectiva dos professores e funcionários
Fonte: Org: Ferreira (2016)

Aqui, surge a questão em relação às responsabilidades do Gestor Escolar, visto que, “Segundo o princípio da democratização, a gestão escolar promove, na comunidade escolar, a redistribuição e compartilhamento das responsabilidades que objetivam intensificar a legitimidade do sistema escolar, pelo cumprimento mais efetivo dos objetivos educacionais” (LÜCK, et al., 2010, p. 16). Apesar da confiança em relação ao Gestor Escolar, é notório o conhecimento por parte dos professores e funcionários em relação às responsabilidades e poder de solução a ele devido.

Não se notou, no entanto, a partir dos dados extraídos do questionário - e também das entrevistas, que há “transferência de responsabilidades” por parte do Gestor Escolar, mas sim uma impossibilidade de resolver alguns problemas que surgem, diferindo de Lück, et al. (2010, p. 80) quando este escreve que

[...] o senso comum é sobretudo marcado pela ótica limitada da dicotomização que nos orienta para vermos a realidade de modo absoluto e isolado. Desta forma, separamos, por exemplo, “eles” e “nós” – em que “eles” são, por vezes, considerados os agentes responsáveis pelo que de errado e ruim acontece, e “nós” somos colocados como vítimas de suas ações, ou como pessoas que agem de maneira sempre justa e correta. Faz parte dessa ótica, portanto, a transferência de responsabilidade.

Entende-se que o responsável pela solução de problemas de difícil solução por parte do Gestor Escolar, neste caso, supostamente seria a SEE/SP a partir de seus órgãos superiores (“eles”).

Ainda sobre a questão da responsabilidade, deve-se ressaltar a importância que esta tem no exercício da função do Gestor Escolar e Equipe Gestora. Libâneo (2013, p. 239) deixa claro esta responsabilidade quando afirma que “Todos os membros da equipe escolar estão envolvidos com as práticas de gestão, mas a responsabilidade direta sobre elas pertence à direção e à coordenação pedagógica.”

Uma Gestão Democrática exige do Gestor Escolar e Equipe Gestora, em relação à responsabilidade, uma liderança capaz de atuar e resolver os problemas que surgem no dia-a-dia da escola. Neste aspecto, cabe reforçar aqui o que descreve Fortunati (2007, p. 52-53): “Liderança não é algo que se impõe, mas um processo que se conquista com capacidade de trabalho, diálogo e repartição de responsabilidades”. E esta “repartição de responsabilidades” envolve também os órgãos superiores sobre as questões que vão além de suas possibilidades de resolvê-las em nível local.

Um dos indicadores utilizados para a escolha da pesquisa na unidade escolar foram os resultados alcançados pela escola no IDESP nos anos de 2009 a 2013. Perguntados sobre este assunto, todos os sujeitos que responderam à questão foram unânimes em afirmar que receberam informações sobre os índices da escola e que o papel do Gestor Escolar referente às avaliações externas influencia nos resultados, conforme mostra a Figura 4.

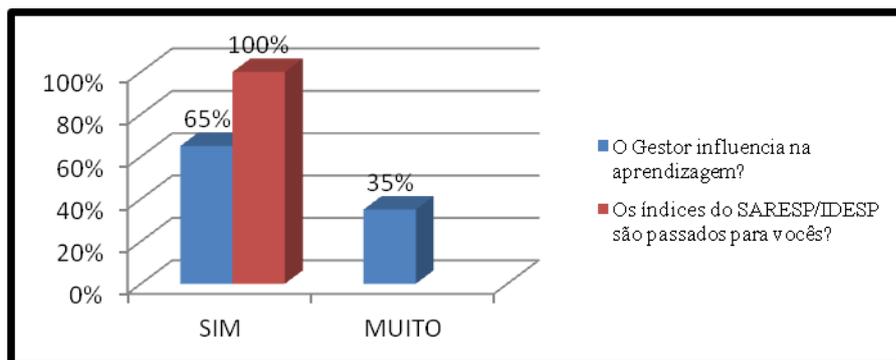


Figura 4 – Influência do Gestor Escolar na aprendizagem dos alunos a partir da perspectiva dos professores e funcionários
Fonte: Org: Ferreira (2016)

Quanto aos pontos fortes e fracos presentes nos membros da Equipe Gestora, de acordo com os entrevistados, ambos apresentaram semelhanças em relação aos adjetivos observados e apontados pelos professores e funcionários, o que leva a entender que a dinâmica da escola exerce influência nas atitudes dos mesmos. A Tabela 3 destaca os adjetivos positivos considerados como fortes para cada um deles, representação fiel à maioria das respostas dadas pelos sujeitos participantes da pesquisa.

Tabela 3 – Pontos fortes de cada um dos membros da Equipe Gestora indicados pelos sujeitos participantes da pesquisa

EQUIPE GESTORA	PONTOS FORTES – ADJETIVOS POSITIVOS			
	Dinâmico	Coletivo	Comprometido	Responsável
Vice-Diretor	77%	69%	62%	38%
Coordenador ¹⁷	65%	42%	58%	35%
Mediador	31%	15%	19%	27%

Fonte: Org: Ferreira (2016)

Já em relação aos pontos fracos, há uma distribuição nos adjetivos citados, cabendo destacar que foram pouquíssimas as respostas a este tipo de adjetivo. O Vice-Diretor apresentou como destaque negativo a insegurança (27%) e a passividade (12%); o Coordenador se destacou pelo autoritarismo e manipulação, ambos com 12% de apontamentos cada, enquanto que o professor Mediador teve a passividade como maior apontamento (8%).

¹⁷ O Coordenador apresentou como adjetivo de destaque, além dos constantes na Tabela 3, o fato de ser “Pedagógico”, com 58% de ocorrência nas respostas pelos sujeitos.

A Gestão Democrática, apenas pela denominação, já leva ao entendimento de que as ações devem ser discutidas e realizadas em conjunto, devendo os líderes trabalharem a partir de atitudes, utilizando, entre outras, sempre o diálogo como base para confirmação das mesmas, conforme é destacado por Lück (2010a) como um dos componentes imprescindíveis para o exercício da liderança:

[...] diálogo, confiança, respeito, ética, profissionalismo (fazer bem feito e melhor sempre), espírito e trabalho de equipe, proatividade, gosto pela aprendizagem, equidade, entusiasmo, expectativas elevadas, autenticidade, amor pelo trabalho, empatia dentre outros aspectos (LÜCK, 2010a, p. 31).

A Figura 5 mostra que na escola em questão tais atitudes estão presentes, havendo a participação de todos em muitas das ações escolares.

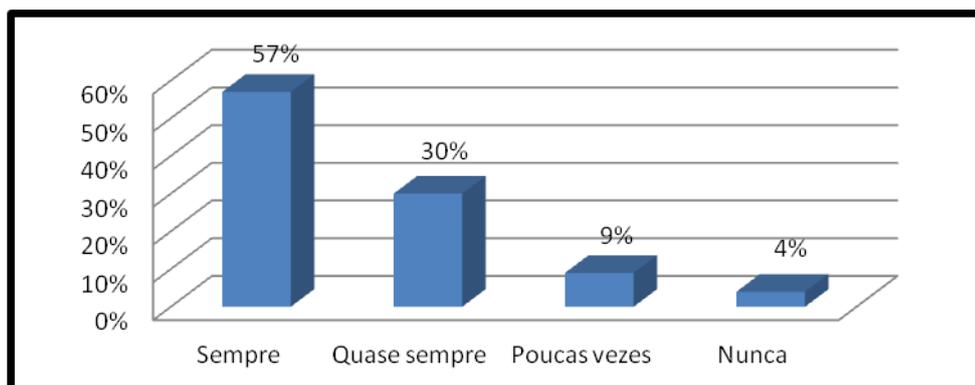


Figura 5 – Frequência com que o Gestor Escolar e a Equipe Gestora acatam ideias e sugestões de professores e funcionários

Fonte: Org: Ferreira (2016)

As atitudes desenvolvidas a partir das ações do Gestor Escolar e Equipe Gestora, as quais expressam comportamentos de liderança, são destacadas como uma das subcategorias após interpretação da análise dos dados presentes nas entrevistas e também são citadas por Lück (2010a, p. 74). Entre as atitudes citadas pela autora, “Espírito de Equipe, Dedicção, Gosto pelo trabalho e Perseverança” aparecem com frequência na fala dos entrevistados.

Quadro 1 – Atitudes identificadas em pessoas que expressam comportamentos de liderança.

Aceitação a desafios	Gosto pelo trabalho
Autoconfiança	Iniciativa
Autocontrole	Inteligência emocional
Autodeterminação	Inteligência social
Comprometimento	Laboriosidade
Dedicção	Maturidade psicológica e social
Determinação	Motivação

Empatia	Ousadia
Empreendedorismo	Perseverança
Entusiasmo	Persistência
Espírito de equipe	Proatividade
Expectativas elevadas	Resiliência
Flexibilidade	Tolerância aos desafios

Fonte: Lück (2010a, p. 74)

Ainda sobre o assunto, cabe destacar que, o que é descrito por Fazenda (2002) apareceu em maior ou menor grau na fala dos entrevistados em relação às ações no exercício de suas funções, deixando transparecer que não foi por falta de atitudes que os resultados propostos pela unidade escolar deixaram de acontecer. A autora descreve que

Uma *atitude*, construída com base na confiança mútua, significa a concretização de uma relação dialógica e pressupõe os aspectos: a parceria, a generosidade que leva à humildade, a dúvida, a espera, a sintonia, o resgate da beleza de aprender e viver, a poesia, a espiritualidade, o respeito ao outro, transformando a obrigação de aprender em naturalidade, o medo frente ao novo na alegria de conhecer, a submissão na liberdade, o ser passivo em agente do saber (FAZENDA, 2002, p. 86).

O conhecimento da Equipe Gestora, dos professores e dos funcionários sobre a atuação positiva e negativa do Gestor Escolar nas várias ações que efetivam a escola como sendo um processo dinâmico, evidenciaram um trabalho realizado no coletivo, conforme demonstrado nas Figuras 6 e 7.

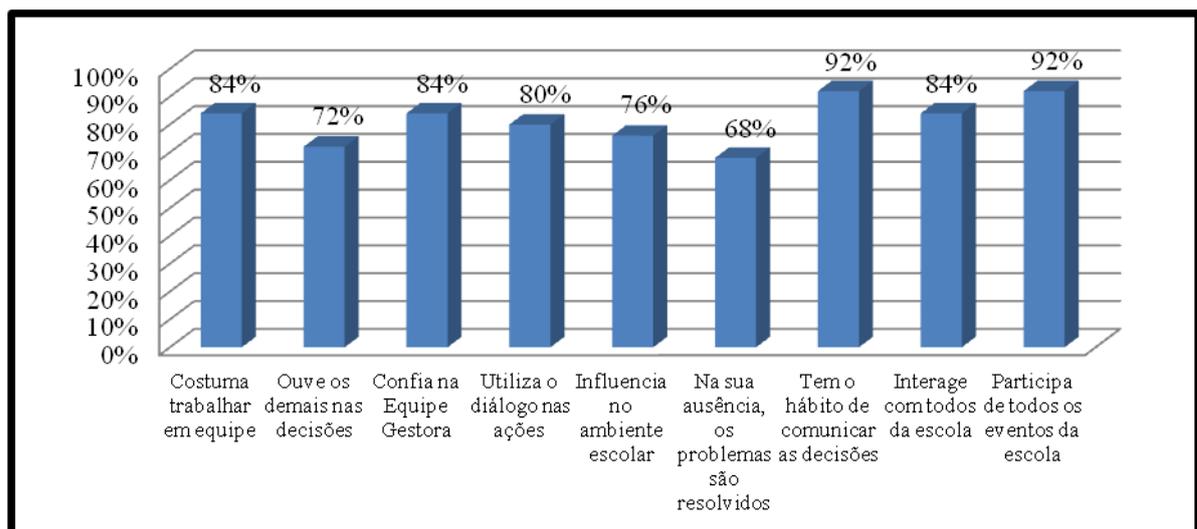


Figura 6 – Atuação positiva do Gestor Escolar: visão da Equipe Gestora, professores e funcionários diante da questão: “**Eu concordo** com as seguinte afirmativas”

Fonte: Org: Ferreira (2016)

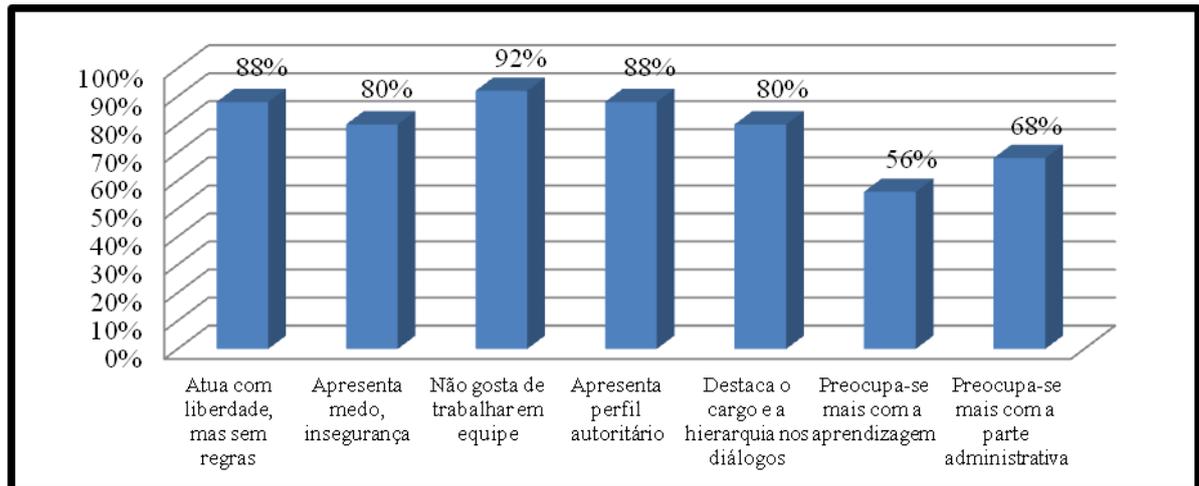


Figura 7 – Atuação negativa do Gestor Escolar: visão da Equipe Gestora, professores e funcionários diante da questão: “**Eu não concordo** com as seguinte afirmativas”

Fonte: Org: Ferreira (2016)

Para finalizar a análise dos dados referentes às respostas dadas pelos participantes no questionário, o Gestor Escolar e a Equipe Gestora foram questionados sobre o grau de participação junto às cinco dimensões que devem ser consideradas no momento da reflexão sobre os problemas encontrados no cotidiano da escola. São elas: Gestão Pedagógica, Gestão dos Recursos Humanos, Gestão Participativa, Gestão dos Recursos Físicos e Financeiros e Gestão de Resultados Educacionais do Ensino e da Aprendizagem. Mais uma vez a resposta trouxe informações (Figura 8) que afirmam a presença de um trabalho coeso, onde todos detêm um pouco de conhecimento sobre cada uma das ações que ocorrem ou podem ocorrer na escola, visto que tais dimensões permeiam todo o trabalho que envolve uma escola.

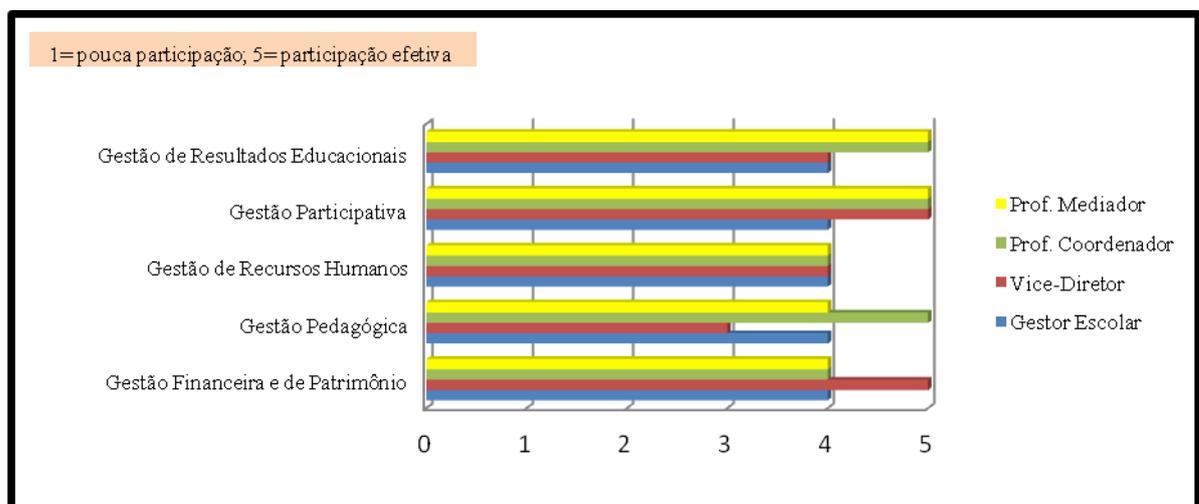


Figura 8 – Participação do Gestor Escolar e Equipe Gestora nas Cinco Dimensões

Fonte: Org: Ferreira (2016)

As cinco dimensões devem fazer parte do trabalho de todos os gestores da rede pública da SEE/SP, pois faz parte de uma política de melhoria da aprendizagem no Estado, e que estão presentes no documento oficial da SEE/SP (SÃO PAULO, 2012, p. 9), devendo ser consideradas no momento da reflexão sobre os problemas encontrados no cotidiano da escola. Nesta pesquisa é citado o autor Magro (2012, p. 20), o qual destaca a busca e análise do “[...] papel do gestor escolar na organização e gestão do espaço escolar, atrelado nas cinco dimensões do seu trabalho”.

4.3 Entrevistas

A necessidade de aprofundar ainda mais os resultados suscitou a prática da entrevista com o Gestor Escolar e Equipe Gestora, lembrando aqui o que diz Michelat: como “[...] utilizar a singularidade individual para alcançar o social?” (Bardin, 2011, p. 94). O tema da dissertação leva-nos ao caminho que exige o trabalho em equipe, visto que Lück (2010a) considera a

[...] liderança como sendo o processo de influência, realizado no âmbito da gestão de pessoas e de processos sociais, no sentido de mobilização de seu talento e esforços, orientado por uma visão clara e abrangente da organização em que se situa e de objetivos que deva realizar, com a perspectiva da melhoria contínua da própria organização, de seus processos e das pessoas envolvidas (LÜCK, 2010a, p. 35).

As entrevistas, do tipo semi-estruturada, foi conduzida por meio de um roteiro de perguntas (Apêndice II) previamente elaborado, mas que durante as mesmas, procurou-se deixar o entrevistado à vontade para respondê-las. Foi agendado com os sujeitos a serem entrevistados uma data e período em que os mesmos pudessem estar “livres” em relação às suas atividades profissionais e pessoais. Todas elas aconteceram em uma das dependências da própria unidade escolar, local onde os sujeitos se sentiriam à vontade para responder ao roteiro de perguntas.

As questões envolviam os aspectos principais para elucidação do problema da pesquisa, como por exemplo:

- Escolha da profissão.
- A participação efetiva na escola.
- Liderança: influência em relação aos demais membros da equipe escolar.
- A atividade exercida e a relação com o ambiente escolar e a comunidade escolar.
- Poder de tomada de decisões.

- Pontos fortes e pontos fracos no exercício da função.

Após a transcrição das entrevistas na íntegra e posterior análise das mesmas considerando os aspectos nelas presentes, utilizei-me da Análise Categorial proposta por Bardin (2011, p. 201), a qual

[...] Funciona por operações de desmembramento do texto em unidades, em categorias segundo reagrupamentos analógicos. Entre as diferentes possibilidades de categorização, a investigação dos temas, ou análise temática, é rápida e eficaz na condição de se aplicar a discursos diretos (significações manifestas) e simples (BARDIN, 2011, p. 201).

Sendo assim, foi possível categorizar o trabalho em **quatro grandes temas**, todos referentes aos aspectos principais da pesquisa, aqui citados novamente: i. Liderança; ii. Gestão Escolar; iii. Contextos Escolares; e iv. Organização Escolar.

4.3.1 Levantamento dos Grandes Temas

A partir de uma minuciosa e não muito menos extensa leitura dos dados transcritos das entrevistas realizadas com o Gestor Escolar e Equipe Gestora (vice-diretor, professor coordenador e professor mediador), foi possível “classificar” os elementos em temas, o que para Bardin (2011, p. 148) “[...] impõe a investigação do que cada um deles tem em comum com outros. O que vai permitir o seu agrupamento é a parte comum entre eles”.

Para se chegar à definição dos quatro grandes temas, foi preciso separar os grupos de elementos semelhantes, o que levou este pesquisador a dividi-los – e até subdividi-los, conforme as analogias que apresentavam. Havia a possibilidade de fazer apenas uma divisão para cada grande tema, mas esta decisão poderia levar a interpretações equivocadas por parte do leitor. Então, de acordo com o tema encontrado a partir da análise dos dados, foi realizada a seguinte divisão: os temas **Liderança** e **Organização Escolar** foram divididos em categorias e estes, a partir da necessidade de serem separados mais uma vez por grupos de elementos semelhantes, facilitando assim a interpretação dos dados, foram novamente divididos e denominados subcategorias. Já os temas **Gestão Escolar** e **Contextos Escolares** foram divididos apenas em categorias, por considerar que os dados semelhantes e presentes nestes são suficientes para o entendimento e interpretação por parte do leitor acerca da pesquisa em questão.

A seguir, a descrição de cada um dos Grandes Temas após análise minuciosa dos dados coletados, o que possibilitou responder ao problema desta pesquisa, bem como chegar

aos objetivos propostos por ela. Em função da extensa descrição das entrevistas, foram citados apenas os trechos de maior relevância em relação aos Grandes Temas de cada um dos entrevistados, sendo estes suficientes para explicar a relação dos entrevistados com os temas em questão e em relação aos objetivos propostos por esta pesquisa, estando à disposição do leitor, como Apêndices de III a XVIII, todos os trechos das entrevistas separados em cada um dos Grandes Temas.

4.3.1.1 Tema Liderança

Sendo o “Exercício da Liderança” um dos componentes principais, senão o principal, desta pesquisa, foi o tema com maior destaque na fala dos entrevistados. A liderança exige **atitudes** daqueles que estão à frente de uma instituição ou de um grupo e, junto (ou paralelo) com a atitude tomada por um líder, muitas vezes são evidenciadas as **limitações**, as dificuldades, os desafios que se apresentam neste “exercício” que é o de liderar.

De acordo com Bardin (2011, p. 203), “[...] Uma atitude é uma pré-disposição, relativamente estável e organizada, para reagir na forma de opiniões (nível verbal), ou de atos (nível comportamental), na presença de objetos (pessoas, ideias, acontecimentos, coisas, etc) de maneira determinada [...]”.

Essa “predisposição às reações” foi percebida durante a análise das entrevistas. Foi possível constatar ainda que, dentre muitas atitudes que expressam comportamentos de liderança (LÜCK, 2010a), as que mais se destacam nas falas e, conseqüentemente, reforçam a validação desta pesquisa, foram as atitudes humildade, diálogo e presença. Tais atitudes aparecem como subcategorias nas falas de todos os entrevistados, exceção¹⁸ à atitude humildade que não aparece na fala do Professor Mediador, não significando, porém, neste caso, que o mesmo não apresente esta atitude no exercício de suas funções.

A influência exercida pelas atitudes tomadas sobre – e entre – os membros da Equipe Gestora, professores e funcionários, vieram confirmar os resultados obtidos pela unidade escolar em relação ao IDESP nos últimos anos, cabendo aqui destacar Fazenda (2002, p. 82) ao afirmar que “O desenvolvimento de atitudes constitui um dos grandes objetivos educacionais de todos os sistemas educativos das sociedades modernas”.

¹⁸ A exceção de alguma categoria e/ou subcategoria na fala de um ou outro entrevistado, informada no decorrer da pesquisa, não deve ser interpretada, à primeira vista, como “ausência” desta ou daquela no exercício da função do entrevistado, mas sim que não foi observado durante a análise dos dados referente ao tema em questão.

O **diálogo**, uma ação constante na fala de muitos autores aqui citados, também se apresentou de forma intensa na fala dos entrevistados. E, novamente é importante citar as relações acentuadas existentes entre os membros da Equipe Escolar, as quais não existiriam sem este diálogo, relações estas destacadas na fala do Gestor Escolar, conforme descrita abaixo:

[...] às vezes eu cobro, e às vezes eu procuro ver o lado dele também, as dificuldades. Por exemplo, o professor... ele vem e fala... o que está acontecendo, professor? Vejo o lado e converso com ele também sobre o lado pessoal. Mesmo o funcionário. Porque que tratou mal aquele aluno? O que que aconteceu hoje, né? E com aluno também (GESTOR ESCOLAR).

E ainda, o diálogo é utilizado pelo Gestor Escolar como uma das principais atitudes capaz de mostrar seu poder de liderança na instituição quando, ao ser perguntado se se considerava um líder, respondeu que:

Eu me considero um líder porque eu sei ouvir e também não gosto muito de decidir sozinha. Gosto de ouvir todo mundo e entrar num consenso (GESTOR ESCOLAR).

Quanto à humildade, esta podendo aparecer no sentido inverso, o que não deixa de ser uma característica também presente em líderes considerados autocráticos, também apareceu nas entrevistas, como observado em uma das falas do Professor Coordenador:

[...] Então, eu... assim, sem ter muita pretensão, mas eu acho que minha atuação neste espaço é muito importante (PROFESSOR COORDENADOR).

Dependendo do sentido que aparece, a humildade pode ser uma atitude capaz de “reduzir” a distância que existe entre aqueles que trabalham numa instituição e tem o entendimento de que a hierarquia é obstáculo para o diálogo e para o trabalho harmônico.

Além da capacidade de “reduzir” esta distância, a humildade apareceu também como fator de crescimento para atuação de um líder, conforme observado na fala do Vice-Diretor ao dizer que:

[...] basicamente eu to fazendo todas as funções ao mesmo tempo. Então eu to cuidando da parte administrativa, eu to cuidando da parte pedagógica, [...]. Tem que ir no contador, tem que fazer a prestação de contas, [...] eu estou cuidando e isso me fez crescer muito, porque uma coisa que não atuava eu tinha uma âncora lá tomando conta e eu me atentava mais pra parte de embelezamento da escola, de cuidar da limpeza, sabe? Eu notei que depois desse período eu aprendi muita coisa (VICE-DIRETOR).

Liderar exige estar constantemente enfrentando desafios, trabalhar de maneira a transpor, controlar e organizar as ações que emergem no dia-a-dia; estas atividades são os **limites**, impostos para aqueles que estão à frente de uma instituição ou de um grupo, os quais devem caminhar sempre juntos, exercendo a prática da liderança, para obter os objetivos propostos.

O Tema Liderança destacou, após análise e definição da categoria limites, o maior número de subcategorias para aqueles que são considerados líderes na instituição pesquisada, com destaque para **equipe e participação**, aparecendo também em praticamente todas as falas dos entrevistados, exceção à subcategoria equipe, ausente na fala do mediador.

Não há como liderar se não houver um trabalho em equipe dentro da instituição. E o trabalho em equipe é destacado pelo Gestor quando este diz que:

[...] Quando estou no ATPC falo: “gente vamos fechar isso”? Então é assim! Faço que todo mundo assuma aquilo comigo. E aí não tem problemas depois de alguém vir cobrando: “Ah porque que fez isso?” Muito difícil uma decisão que eu tome sozinha, a não ser que venha um documento ali da Secretaria num tempo que não tenha ninguém para eu estar... em férias (dos professores), por exemplo [...] (GESTOR ESCOLAR).

O Vice-Diretor também cita a importância do trabalho em equipe quando fala:

[...] Além da parte administrativa, além da parte pedagógica, a gente tem que doar um pouquinho para cada canto. Aqui, todos fazem todos os serviços [...] (VICE-DIRETOR).

Mesmo percebendo um estilo mais voltado para a autocracia, o Professor Coordenador da unidade demonstra em quase toda sua entrevista a importância do trabalho em equipe:

[...] Vou falar mais, tudo o que nós vamos definir, ou decidir, a gente faz um cronograma, esboça, a gente nunca fecha sem levar ao conhecimento, sem ter a participação das pessoas que estão envolvidas, tanto dos professores quanto dos funcionários, dos pais na Associação de Pais e Mestres, todos os setores. Tudo é muito bem discutido [...] (PROFESSOR COORDENADOR).

Para ele, Professor Coordenador, a **participação** das atividades significa “aprender a conhecer a sua equipe profundamente” e, no meio educacional, é comum ouvir questionamentos sobre a ausência dos gestores nas instituições escolares. E não ausência no sentido de não comparecimento, mas sim na participação, no distanciamento para com os demais membros da instituição, ou seja, ausência como um todo frente à dinâmica que a escola apresenta diariamente.

Há que se destacar a fala do Vice-Diretor sobre o significado, para ele, de participação, no sentido da dinâmica que é a realidade escolar:

[...] Acho que primeiramente, acho que cabe ao Diretor não só administrar, mas vivenciar tudo que a escola passa naquele dia, naquele ano e dar o melhor de si (VICE-DIRETOR).

Sabe-se que muitos são os **limites** que um líder deve assumir como presentes e reais no exercício de suas funções, mas se este líder entender que as limitações são necessárias para o próprio crescimento e sucesso da instituição que coordena, e ainda, que muitas destas limitações são inerentes à função que exerce, o seu trabalho será naturalmente observado por todos como sendo o de um verdadeiro líder.

A **formação** dos profissionais e a **burocracia** foram outras limitações presentes nas falas dos entrevistados, as quais exigem atenção especial dos gestores. Quem trabalha na educação, em especial na rede pública e aqui, com conhecimento de prática de mais de vinte anos trabalhando na SEE/SP, ouve constantemente a importância dada, pelo menos nas diretrizes da Secretaria citada, sobre a necessidade de formação dos profissionais que nela atuam, assim como é uma constante as reclamações sobre a burocracia existente nas ações que envolvem a educação. Então, não foi um acaso a citação nas entrevistas destes termos como limitantes da ação do Gestor Escolar e sua Equipe Gestora no exercício de suas funções.

4.3.1.2 Tema Gestão Escolar

O tema Gestão Escolar, dentro da pesquisa proposta, está diretamente ligada à ação de liderança, se for tomado como parâmetro o que descreve Lück (2010a, p. 15) “[...] é pela gestão que se estabelece unidade, direcionamento, ímpeto, consistência e coerência à ação educacional, a partir do paradigma, ideário e estratégias adotadas para tanto”. Tais características citadas, estabelecidas pela gestão segundo a autora, dependem da influência do líder, ou dos líderes, para se efetivarem. E a presença destas características na atuação do Gestor Escolar e Equipe Gestora fez com que o tema Gestão Escolar se destacasse também na fala dos entrevistados.

Aqui, após análise das entrevistas, foi possível especificar o que disseram o Gestor Escolar e Equipe Gestora em três categorias para se chegar ao tema principal que é Gestão Escolar. São elas: a atitude, a avaliação e a participação, categorias estas destacadas na fala de todos os entrevistados.

Percebe-se, de início, que a categoria **atitude** apareceu novamente, agora ligada ao tema Gestão Escolar. É compreensível, pois, como já dito anteriormente, se liderar é a capacidade de influenciar pessoas e se a gestão se constitui em processo de mobilização e organização do talento humano (LÜCK, 2010a), apresentando, portanto, uma sinergia (Liderança + Gestão Escolar), e ainda utilizando-se do conceito de atitude descrita por Fazenda (2002), tal categoria apresenta coerência ao ser novamente citada.

Dentre os vários exemplos de atitude percebida na fala do Gestor Escolar, o destaque foi, para este pesquisador, quando aquele citou o fato de “ser exemplo” para os alunos:

[...] Ele (*o professor*) não cumpre horário e aí como eu penso que o exemplo arrasta o adolescente, fica difícil. Quando eu cobro celular do aluno usar, ele diz pra mim que o professor ou outro funcionário ali que tá trabalhando tá usando, então é isso (GESTOR ESCOLAR).

É possível perceber, apesar de estar presente a atuação do professor como exemplo ao adolescente, que a frase “*o exemplo arrasta o adolescente*” possui uma abrangência além da atuação única do professor em relação aos alunos, mas também insere-se a atuação dele próprio – o Gestor Escolar – bem como da Equipe Gestora e demais membros da equipe escolar como sendo exemplos positivos que devem estar presentes no exercício de suas funções para o alcance dos objetivos escolares como um todo.

A época onde só o professor falava e o outro (o aluno) só ouvia e obedecia, dentro de uma instituição escolar, sem haver questionamentos já não existe mais. E isso serve também para a atuação do gestor em qualquer instituição educacional, especialmente a pública.

O Gestor Escolar e sua Equipe devem ser o “espelho” entre si e para os demais membros da equipe escolar (professores e funcionários), assim como os professores devem ser para os alunos. Então, o Gestor Escolar e a Equipe Gestora devem ser exemplos quando da prática de suas ações se querem atuar como verdadeiros líderes.

O **diálogo** enquanto atitude, já contemplada anteriormente, foi também prática constante dos entrevistados quando relacionado ao tema Gestão Escolar. O Vice-Diretor deixa claro que esta atitude deve constar sempre nas ações quando se é gestor de uma escola ao dizer:

[...] Então eu acho que no cargo que se atua, primeiramente, a pessoa tem que ser “humano”, aprender ouvir, tem que ouvir bastante para (*que*) você possa dar sua opinião [...] (VICE-DIRETOR).

O Professor Coordenador também expressou a importância do diálogo no exercício de suas funções quando, da entrevista, falou:

[...] mas pelo menos uma vez por mês a gente discute os pontos positivos, os pontos negativos, onde a gente precisa melhorar, né? A gente dá liberdade porque eles possam falar também “olha [...], poderia melhorar isso, isso, isso, tudo em comum acordo...”. Então a gente tem total liberdade de falar com a equipe [...] (PROFESSOR COORDENADOR).

Já o Professor Mediador destacou, como atitude, o relacionamento como essencial característica a ser trabalhada na unidade escolar a fim de conseguir os resultados esperados pela instituição onde trabalha. De acordo com ele,

[...] a principal dificuldade eu vejo que está no relacionamento mesmo. Nessa parte de você estar aceitando o outro com limites, na sua maneira de ser, então isso muitas das vezes gera conflitos ou até mesmo dificuldades de estar se aproximando das pessoas (PROFESSOR MEDIADOR).

A categoria **avaliação**, não no sentido de prova ou exame, mas alinhado à significação da pesquisa, se destaca pela análise, observação e ponderamento daqueles que trabalham na unidade, não deixando de apontar a auto-avaliação diante das ações praticadas pelo Gestor Escolar e Equipe Gestora a partir do exercício de suas funções.

Cabe enfatizar a fala de Libâneo (2013, p. 281), quando este destaca que, para se ter uma escola organizada, é necessária a gestão da participação, que “[...] refere-se à coordenação, acompanhamento e avaliação do trabalho das pessoas, como suporte para assegurar o sistema de relações interativas e democráticas”. Nota-se a importância da avaliação do trabalho das pessoas, avaliação esta que deve fazer parte do trabalho do Gestor Escolar e Equipe Gestora enquanto líderes de uma instituição, exercendo a gestão no local.

A auto-avaliação é destaque em uma das falas do Gestor quando disse:

Acho que eu ainda tenho pouco conhecimento ainda, precisava conhecer mais a parte financeira. A gente não tem tempo pra estudar, né, quando se está aqui [...] (GESTOR ESCOLAR).

E também na fala do Vice-Diretor, ao relatar que:

[...] Tem que ir no contador, tem que fazer a prestação de contas, ensino, mas basicamente eu estou cuidando e isso me fez crescer muito, porque uma coisa que não atuava eu tinha uma âncora lá tomando conta e eu me atentava mais pra parte de embelezamento da escola, de cuidar da limpeza, sabe? Eu notei que depois desse período eu aprendi muita coisa (VICE-DIRETOR).

Ambos apresentam semelhanças na questão da auto-avaliação, no sentido de se ter humildade em aprender e, conseqüentemente, melhorar a atuação no exercício de suas funções no dia-a-dia da instituição.

Já o Professor Coordenador deixou transparecer em sua “avaliação”, um sentimento de resistência que deve ser superada a cada dia. Apesar da competência aparentemente percebida por este pesquisador no exercício de suas funções durante a análise dos dados, foi possível inferir, a partir de sua fala sobre avaliação – ou auto-avaliação, uma insatisfação de não conseguir alcançar mais daquilo que já conseguiu:

[...] às vezes a gente não consegue atingir cem por cento de todos os nossos objetivos pretendidos que se traçam... vamos falar de início de ano você traça seus objetivos, você tem a sua proposta e às vezes a gente não consegue atingir a todos e eu gostaria de atingir a todos com o que eu penso, com o que eu falo, com o que eu prego, mas é muito difícil porque, com os seus, aqueles que estão aqui, aqueles que a gente conhece é uma coisa. [...] (PROFESSOR COORDENADOR).

O Professor Mediador é, dentre os entrevistados, aquele que deu um destaque maior para a questão da avaliação enquanto verificação de rendimento, de alcance à aprendizagem, reforçando a importância das avaliações externas e, conseqüentemente, vindo comprovar os bons resultados obtidos pela escola no IDESP nos últimos cinco anos, reafirmando, portanto, a relevância das avaliações externas em um trabalho de gestão numa instituição educacional.

[...] tentar trazer a escola, os responsáveis, os alunos a ter essa... essa... essa noção de importância do que é o SARESP, o que é o IDESP, pra nós a importância dentro da escola. Então assim, a gente contribui dessa maneira. É levar o aluno a entender o que é, qual é o objetivo, a responsabilidade. Então isso contribui logicamente para o nível de SARESP, de IDESP bom pra escola (PROFESSOR MEDIADOR).

A Gestão Escolar vem acompanhada sempre do termo **participação**, sobretudo, no sentido de cooperação, de trabalho em equipe, de “estar presente”. A palavra participação como categoria ficou evidenciada na análise em número bem superior às demais categorias deste tema (26 vezes contra 20 da palavra atitude e 17 da palavra avaliação), dando consistência ao entendimento por parte deste pesquisador de que o trabalho em equipe, as interações, são imprescindíveis para o sucesso das organizações escolares e que, principalmente, tais fatores acontecem na unidade.

Foi possível perceber, a partir desta análise, de que a participação na dinâmica da escola do Gestor Escolar e Equipe Gestora, assim como a relação desta participação entre

ambos e entre estes para com os professores e funcionários, efetivamente acontecem na instituição.

Destacou-se, nesta categoria, a fala do Gestor Escolar sobre a relevância que este dá à participação de todos na unidade:

[...] Estar sempre ali. Acho que o que faz a diferença é você estar ali na escola diariamente recebendo todo mundo, falando um bom dia [...] (GESTOR ESCOLAR).

É certo que não basta estar apenas “presente” para significar que os resultados aconteçam, mas sim fazer com que esta “presença” se transforme em disposição, vontade de aprender e orientar a todos no exercício de suas funções; que esta presença seja capaz de criar condições que levem sempre à melhoria e alcance dos objetivos propostos; é fazer com que os funcionários e toda comunidade escolar percebam sua presença a partir dos resultados mesmo sem você estar ali fisicamente. São as ações e não o corpo que indicam a presença de um bom gestor, de um bom líder.

Na mesma linha, deixando para segundo plano, por um momento, o lado administrativo para valorizar a participação dele enquanto Gestor na dinâmica da escola como um todo, seguiu o Vice-Diretor ao relatar na entrevista que:

[...] acho que cabe ao Diretor não só administrar, mas vivenciar tudo que a escola passa naquele dia, naquele ano e dar o melhor de si (VICE-DIRETOR).

Nas palavras do Professor Coordenador, o papel do Gestor Escolar, a presença e participação deste na unidade, nunca no sentido de estar presente, mas de se fazer presente, são fundamentais para o sucesso da instituição, destacando de forma insistente tal necessidade.

Além da presença do Gestor Escolar, este pesquisador, ciente do papel que tem a Gestão Escolar enquanto gestão da participação, conforme descrito por Libâneo (2013) e citado anteriormente, vem acentuar o que disse (o Professor Coordenador) quando da participação dos demais membros da comunidade escolar como parceiros da escola para alcançar os objetivos propostos:

Vou falar mais, tudo o que nós vamos definir, ou decidir, a gente faz um cronograma, esboça, a gente nunca fecha sem levar ao conhecimento, sem ter a participação das pessoas que estão envolvidas, tanto dos professores quanto dos funcionários, dos pais na Associação de Pais e Mestres, todos os setores (PROFESSOR COORDENADOR).

Interação e relacionamento foram os sinônimos de participação com maior destaque nas respostas às questões da entrevista realizada com o Professor Mediador, em especial a atuação dos pais nas ações escolares, enquanto elementos essenciais para o alcance do sucesso escolar, demonstrando o quão é importante esta participação para o Professor Mediador no exercício de suas funções, bem como na atuação dos demais membros da comunidade escolar. A frase que exemplifica esta análise foi:

[...] é trazer o pai do aluno pra escola, né? Quando a gente consegue fazer isso, mostrar pra eles o que está acontecendo, porque disso, porque daquilo, qual é a necessidade, o trabalho fica mais fácil, o trabalho fica mais ehhhh, abrange outros aspectos, tanto na aprendizagem, quanto o estar presente na escola [...] (PROFESSOR MEDIADOR).

Sem a participação dos pais nas ações escolares, o exercício da função do professor mediador ficaria prejudicado, tendo em vista que a legislação que disciplina esta função (SÃO PAULO, 2012) trata a participação daqueles como fundamentais para o sucesso deste profissional.

4.3.1.3 Tema Contextos Escolares

Toda instituição escolar está inserida em uma comunidade que, direta e/ou indiretamente, interagem entre si, esta exercendo influência sobre aquela e vice-versa e, em decorrência, influenciando nos trabalhos do Gestor Escolar e Equipe Gestora.

Sobre este Tema, Contextos Escolares, foi possível encontrar a partir da análise dos dados coletados, duas categorias que proporcionaram a compreensão da importância do Contexto Escolar nos resultados positivos da instituição escolar, aqui em especial os resultados alcançados no IDESP nos últimos cinco anos, visto que tais categorias estão diretamente ligadas ao tema principal e também porque foram citadas com frequência pelos entrevistados. São elas: o **ambiente** e a **comunidade**.

O **ambiente escolar**, na visão de um líder, quer seja ele o Gestor ou algum dos membros da Equipe Gestora, não deve ser visto apenas na sua limitação como uma estrutura física propriamente dita, ou seja, se está limpo, bem pintado ou se a estrutura do prédio foi bem planejada e ideal para o desenvolvimento das atividades propostas. Este ambiente escolar deve ser visto além disso, lembrando o que diz Libâneo (2013, p. 270), ao descrever o que

deve ser levado em consideração para que um ambiente sirva à prática educativa: “[...] as formas de organização e gestão, o estilo das relações interpessoais, as rotinas administrativas, a organização do espaço físico, os processos de tomada de decisões etc [...]”.

Um ambiente ideal, de modo singular, passa pelas relações, pelas interações entre todos aqueles que trabalham na instituição, assegurando assim a existência de um ambiente envolvente, um local agradável onde quem ali convive possa se sentir bem, influenciando diretamente na execução das atividades.

Foi possível perceber que o ambiente escolar objeto desta pesquisa, após análise dos dados coletados, é valorizado pelo Gestor Escolar, demonstrando este ser um “Criador de clima de confiança e receptividade no ambiente escolar e comunitário” (LÜCK et al, 2010, p. 34-35). Porém, verificou-se que existe uma interferência nos trabalhos do mesmo em função da presença de uma cultura “enraizada” definida pela própria ação daqueles que há tempos ali trabalham, posta de tal maneira que parece difícil uma mudança.

[...] eu tenho aluno que matricula aqui na segunda, eu sempre falo isso para os pais, na quinta tá pedindo, né, pra sair. Por quê? Porque também não se encaixa no perfil, né? Do mesmo jeito que eles cobram, a gente também tá atenta no dia-a-dia, cobrando, se não vem, se quer sair mais cedo, se o pai quer levar, se chega atrasado, Então, a maioria tem mesmo o perfil que se encaixa [...] (GESTOR ESCOLAR).

Gostar do ambiente em que trabalha, fazer parte deste local agradável enquanto ali está e, assim, poder testemunhar o quanto é importante este sentimento para o sucesso de uma organização escolar é o que foi destaque a partir da análise da entrevista do Vice-Diretor em relação à categoria ambiente. Demonstrar que conhece, que zela pelo ambiente, configura-se como uma prática de liderança, devendo esta evidência ser estendida e praticada pelos demais atores escolares.

[...] o tempo que o gestor fica na escola. Acho que tudo isso, a escola vai se transformando na cara do gestor. Se o gestor gosta da escola, se o gestor gosta da clientela que ele recebe, isso é recíproco, o trabalho e a conquista depois de vários anos, o resultado que você obtém desse trabalho é que vai definir a clientela que você vai receber [...] (VICE-DIRETOR).

Adequação e planejamento dos espaços existentes na escola para a execução dos projetos e das aulas como um todo foram os destaques da Professora Coordenadora em relação ao tema ambiente. Sala e Ambientes de Leitura¹⁹, Sala de Multimídia²⁰ e Acessa

¹⁹ A Sala e Ambientes de Leitura tem como objetivo principal o acesso, a alunos da rede pública estadual, a fontes diversas de informação e cultura (RESOLUÇÃO SE Nº 70/2011).

Escola²¹ são projetos que exigem adequações no ambiente e planejamento das ações a serem executadas para configurarem, efetivamente, como projetos de sucesso. Na entrevista, o Professor Coordenador mostrou a preocupação existente em relação às ações sobre estes projetos quando relatou:

[...] Então é preciso adequar à realidade da minha escola, dos meus professores, dos meus alunos. Então acho que essas adequações são importantíssimas. A gente não deve aceitar tudo o que vem pronto. A gente tem que adequar à realidade pra que ele (*um projeto*) possa dar certo [...] (PROFESSOR COORDENADOR).

Nesta mesma linha de adequações do ambiente, pensando nos resultados referentes à aprendizagem, especificamente em relação à avaliação externa (SARESP), foi a fala da Professora Mediadora sobre esta categoria, limitando-se ao seguinte relato:

A gente costuma sim, costumamos (*fazer mudanças no ambiente da escola*). De acordo com os projetos, né, de sala, o projeto está sendo desenvolvido. Nós fazemos todas as mudanças até mesmo no SARESP, quando é época do SARESP, tudo se é mudado para que o aluno possa se sentir melhor (PROFESSOR MEDIADOR).

Magro (2012) cita em seu trabalho que a liderança na **comunidade**, outra categoria do tema Contextos Escolares, é um dos três aspectos inalienáveis e inter-relacionados presentes na Gestão Escolar. Esta liderança pressupõe trazer a comunidade para dentro da escola e fazê-la participar desta dinâmica ali existente, mostrando que na relação comunidade X escola, se verificada que há interesse e responsabilidade de crescimento de ambos os lados, as experiências de sucesso aparecem, interferindo na vida social de todos os envolvidos (da comunidade e da escola).

O Gestor deixou nítido em sua fala a satisfação que tem em trabalhar com a comunidade em que a escola está inserida, pontuando a participação efetiva dos pais na vida escolar dos filhos:

Eu acredito que a comunidade, de todas as que tenho experiência, é a melhor; eles são pais assim que... o que o professor fala na sala eles estão atentos, eles cobram, eu

²⁰ A Sala de Multimídia é um espaço organizado no sentido de proporcionar a alunos e professores acesso às novas formas de comunicação, informação, conhecimento e lazer, como fatores de boa formação, vislumbrando um futuro cada vez mais tecnológico (PARECER CEE N° 67/1998).

²¹ O Programa Acessa Escola visa, em especial, ao atendimento de alunos, professores e servidores da Secretaria da Educação, inclusive nos finais de semana, com recursos das TICs, mediante o uso racional das salas de informática disponíveis, em prol da melhoria da qualidade da educação (RESOLUÇÃO SE N° 17/2015).

acho que é aí que está a qualidade da escola, né, quando o pai participa [...] (GESTOR ESCOLAR).

É interessante o fato relatado ainda pelo Gestor de que o mesmo “não costuma ir a festas da comunidade”, evidenciando assim que é possível envolver – e envolver-se com – a comunidade nas ações escolares, apenas exercendo a sua função como Gestor no interior da escola.

[...] não sou um líder que vai à festinha na comunidade, até porque, né, nem sei se tem, mas com a comunidade aqui dentro eu tenho um bom... Atendo todos a qualquer momento, então na medida do possível eu atendo às necessidades deles e acredito que eles as minhas também (GESTOR ESCOLAR).

Já o Vice-Diretor ressaltou, de maneira insistente, percebida na análise da entrevista, a “transformação” ocorrida na comunidade desde o início de seu trabalho até os dias de hoje, com participação de todos os gestores e demais membros da equipe gestora que por ali passaram, tendo acontecida esta transformação no sentido positivo e também, assim como o Gestor Escolar, teceu elogios à comunidade que assiste a escola. A frase dita por ele que demonstrou tal “transformação” foi:

Olha, a comunidade aqui, quando eu vim pra cá em 2005, o pessoal falava que Cidade de Deus como diz o filme, era um bairro violento. Hoje eu percebo assim: com todo o trabalho que a gente tem feito a gente só recebe elogios. Lógico, críticas também existem? Existem, mas na maioria das vezes a gente só recebe elogios [...] (VICE-DIRETOR).

O destaque da categoria comunidade na fala do Professor Coordenador foi o fato de ser a única a citar a presença da comunidade no interior da escola, não como responsável por alunos, subentendido sempre na fala dos demais, mas sim no entendimento de que a instituição escola não deve servir única e exclusivamente para atendimento a pais de alunos que ali estudam, mas também para aquela parcela que necessita do poder de auxílio que a escola oferece para a vida de qualquer cidadão.

É interessante tomar conhecimento do seguinte trecho da entrevista do Professor Coordenador sobre esta participação da comunidade como um todo na unidade escolar:

[...] Então todos os pais, mesmo que não seja pai, a comunidade, eles têm a liberdade de vir até a escola. De pedir informação, de como que está o filho, ou se a escola... não sendo pai, mas um integrante da comunidade, ele precisa utilizar o acesso escola, ele tem a liberdade de vir, de perguntar, de usar; de usar a biblioteca... ah mas eu nem sou pai de aluno. Não tem problema, você também pode usar a

biblioteca ou os outros espaços, desde que seja respeitada uma legislação, os limites que a escola tem também [...] (PROFESSOR COORDENADOR).

Ainda sobre a categoria comunidade, o Professor Mediador demonstrou ter o mesmo sentimento de participação efetiva da comunidade na dinâmica escolar assim como foi verificado na fala do Gestor Escolar, destacando, porém, a necessidade de ocorrência de mais eventos na instituição para que possam atrair um número ainda maior de pessoas da comunidade.

Ah, o contexto referente à comunidade é uma comunidade que aceita a escola, aceita os projetos que a escola coloca, é uma comunidade participativa, né. O que a escola precisa pra é... organização de alguma, de algum evento, os pais estão sempre presente. Então assim é...de uma maneira é boa, a participação, o convívio, o entorno da escola [...] (PROFESSOR MEDIADOR).

Observou-se, pela análise dos dados relacionados à categoria comunidade, que esta em geral é presente nas ações escolares e que sua participação é vista pelo Gestor e Equipe Gestora como fundamentais no processo educativo desenvolvido pela instituição.

4.3.1.4 Tema Organização Escolar

Em um trabalho que se tem como foco principal a Liderança e temas importantes como Gestão e Contextos Escolares, associar a Organização Escolar a estes temas foi questão de coerência a partir da análise dos dados coletados e, também, quando se utilizou do significado de organização como “[...] unidade social que reúne pessoas que interagem entre si e que opera por meio de estruturas e processos organizativos próprios, a fim de alcançar os objetivos da instituição”, adotado por Libâneo (2013, p. 87), visto que a pesquisa gira em torno de um local que apresenta todas as características descritas pelo autor citado.

E ainda porque a organização dos espaços, a definição das funções e atividades das pessoas, a assistência pedagógico-didática, trabalhos administrativos, ações que exigem a interação e “operação de pessoas”, lideradas por gestores, com o intuito de alcançar os objetivos propostos, se apresentam como realidades e executáveis, praticados na instituição que é objeto de estudo (LIBÂNEO, 2013).

Ao falar de Organização Escolar, o Gestor e a Equipe Gestora associaram o mesmo conceito ao termo **ambiente**, fazendo entender facilmente a importância da organização na instituição. O ambiente foi a categoria que sobressaiu deste tema para explicar a realidade da escola e, como subcategoria, os **limites** e **possibilidades** se destacaram nas entrevistas,

exigindo do Gestor Escolar e Equipe Gestora ações constantes para se ter um ambiente que não seja só agradável, mas que seja também capaz de influenciar positivamente nos resultados escolares, caracterizando assim a organização da escola como elemento fundamental – e real – para o sucesso da mesma.

A limitação na construção de um ambiente que influencia nos resultados estava na fala do Gestor Escolar quando este relatou, em relação aos recursos disponíveis, em sua entrevista que:

[...] Então dentro dos recursos que a escola dispõe, eu conheço todos os espaços e estou sempre incentivando a equipe a estar otimizando estes espaços para o desenvolvimento da aprendizagem dos alunos (GESTOR ESCOLAR).

É possível perceber, porém, que esta limitação relacionada aos recursos (ou falta deles) não foi impedimento para o Gestor exercer suas funções, pois o mesmo cita estar “sempre incentivando a equipe a estar otimizando estes espaços”. O incentivo à equipe e otimização de espaços devem fazer parte da atuação de um Gestor.

Igualmente tem-se o relato do Vice-Diretor ao destacar em um trecho da entrevista o tema “adequação dos espaços”, exigindo do mesmo e de toda equipe, um esforço para superar os limites e, conseqüentemente, possibilitar a organização de um ambiente que se quer como necessário para o sucesso das ações ali desenvolvidas.

O Vice-Diretor ainda fez distinguir nas suas palavras que, apesar das adversidades, a dedicação estava presente nas ações daqueles que ali trabalham:

[...] Então, a gente tenta fazer adequações, né? Porque a escola hoje, hoje mesmo a gente estava comentando que nós temos vários trabalhos que a gente ia apresentar no ano seguinte na reunião de pais e, como a escola cresceu como cresceu, nós não temos espaço para guardar estes trabalhos [...] (VICE-DIRETOR).

O entendimento de que nem tudo o que a SEE/SP institui para que seja realizado nas escolas que fazem parte de seu Sistema de Ensino deve ser aceito sem alterações, como algo estático e imutável, apareceu em tom de firmeza na entrevista dada pelo Professor Coordenador sobre a organização do ambiente escolar, entendendo que é possível ter um ambiente de sucesso e em consonância com a realidade dos dias atuais, sem deixar de acompanhar ainda a realidade da comunidade à qual a instituição se localiza:

[...] Então é preciso adequar à realidade da minha escola, dos meus professores, dos meus alunos. Então acho que essas adequações são importantíssimas. A gente não

deve aceitar tudo o que vem pronto. A gente tem que adequar à realidade pra que ele (*o projeto*) possa dar certo [...] (PROFESSOR COORDENADOR).

Já o Professor Mediador, por sua vez, se limitou a associar a organização do ambiente especialmente com a mudança na parte física, de acordo com os projetos e na preparação para as avaliações externas (SARESP), entendendo ser esta mudança necessária para a obtenção dos resultados positivos a partir da realização das mesmas:

A gente costuma sim, costumamos (*fazer mudanças no ambiente da escola*). De acordo com os projetos, né, de sala, o projeto está sendo desenvolvido. Nós fazemos todas as mudanças até mesmo no SARESP, quando é época do SARESP, tudo se é mudado para que o aluno possa se sentir melhor (PROFESSOR MEDIADOR).

É interessante observar na fala do Professor Mediador a utilização das palavras “*costumamos*” e “*Nós fazemos*”, reforçando a importância do trabalho em equipe na organização do ambiente.

4.4 É possível ser melhor?

A leitura inicial da análise dos dados, tanto daquelas retiradas do questionário como as das entrevistas pode suscitar – ou induzir – o leitor a questionamentos do tipo: “Até parece que o trabalho exercido pelo Gestor Escolar e Equipe Gestora na instituição não tem falhas; que as práticas dos mesmos não precisam de acertos e que suas ações se bastam, sem necessidade de correções e orientações externas”.

Isto se justifica porque a análise descrita até então leva à interpretação de que os membros, objetos desta pesquisa, no exercício de suas funções, praticam as ações que levam às características exigidas a todo líder de uma instituição escolar.

Porém, sendo o trabalho destes membros realizado no interior da escola, a qual é considerada uma unidade social e, portanto, organismo vivo e dinâmico (LÜCK, 2011), afirmar que não existem falhas, nem acertos, correções e orientações necessárias no exercício de suas funções seria utópico da parte de qualquer leitor que tenha conhecimento mínimo de como são os processos educacionais.

Sendo a escola uma unidade social, esta certamente é influenciada pelos problemas existentes na sociedade – e principalmente, existentes na comunidade onde está inserida, exigindo do Gestor Escolar e da Equipe Gestora, uma superação constante no exercício de

suas funções, pois não há como prever o que de real irá acontecer em seu interior. Sobre essa realidade, Lück (2011, p. 39), destaca:

“A realidade social é construída socialmente” (KOSIK, 1976:36), isto é, ela não preexiste, e sim, é criada pelas ações de grupos sociais, mediante contínuos movimentos interativos, marcados por ações e reações, estruturas e funções, dúvidas e certezas, fluxos e refluxos, objetividades e subjetividades, ordens e desordens (grifos do autor).

Assim, um olhar mais atento diante dos dados coletados e aqui presentes será capaz, contudo, de apontar evidências contrárias sobre a “plena eficácia” nos trabalhos do Gestor Escolar e da Equipe Gestora frente à instituição escolar em questão. Porém, acredito serem estas evidências um estímulo e não um desencorajamento aos mesmos para melhorar ainda mais o rendimento de suas funções em todos os desafios encontrados.

E quais seriam estas evidências a serem melhoradas?

A partir da análise de alguns dados dos questionários e citações das entrevistas, foi possível chegar ao entendimento de que é preciso melhorar em alguns aspectos, o que, se ocorrer, irá apenas reforçar o bom trabalho já realizado pelo Gestor Escolar e Equipe Gestora na instituição.

Um primeiro aspecto observado e que merece atenção do Gestor Escolar e Equipe Gestora se refere à dificuldade que eles têm em relação aos Órgãos Colegiados²², como o Conselho de Escola²³ e a APM²⁴, os quais, apesar de serem bem elaborados, de acordo com a Legislação, seus membros não são atuantes como deveriam ser, com dificuldades de reuni-los quando necessário.

Quando indagado a responder sobre participação e tomada de decisão nas ações escolares, o Gestor Escolar e o Vice-Diretor expressaram claramente como sendo os Colegiados um aspecto a ser melhorado na instituição que atuam como gestores:

[...] é no coletivo (*definidas as decisões*), mas embora eu, assim... que o ponto fraco, depois a gente vai chegar lá, que eu acho ainda são os colegiados da escola. A gente tem que contar com quem vem, com quem está aqui. Mas sempre no coletivo. Só,

²² Órgãos representativos da comunidade escolar, com funções deliberativa, consultiva, de monitoramento e avaliação das ações da gestão escolar, respeitadas as normas legais vigentes. Como órgãos coletivos de tomada de decisões, consubstanciados na constituição de uma gestão participativa, promove, em condições democráticas, um ambiente favorável à aprendizagem e garante estruturas necessárias à oferta de um serviço educacional de qualidade propiciando a superação de uma educação seletiva e excludente (PRAIS, 2010).

²³ Fundamentação Legal: Artigo 95 da Lei Complementar nº 444/85 (Estatuto do Magistério Paulista).

²⁴ Fundamentação legal: Decreto nº 12.983/1978, alterado pelo Decreto nº 48.408/2004 e pelo Decreto nº 50.756/2006.

como eu já disse, em janeiro, quando é alguma... um documento que não dá tempo. Mas fora isso, sempre compartilhados (GESTOR ESCOLAR).

[...] Então quando a gente pode reunir o conselho, que às vezes fica até difícil, todo mundo sabe disso, não é uma coisa simples reunir o Conselho de Escola, e a maioria das decisões são tomadas junto com a equipe escolar [...] (VICE-DIRETOR).

Sabe-se que os Colegiados são de extrema importância para uma instituição escolar que se quer democrática e participativa e, portanto, se fossem efetivos como desejam os líderes da instituição, a atuação destes poderia melhorar ainda mais os resultados em relação aos que se tem até o momento.

Outro aspecto observado e claramente percebido na fala dos entrevistados foi a grande insatisfação a respeito do excesso de burocracia e sua interferência no exercício de suas funções, confirmados nos trechos a seguir:

[...] O Estado ele tem muita burocracia e isso às vezes desvia atenção e você não dá a devida atenção para aquilo que realmente deve ser dado. Eu acho que, se houvesse uma outra pessoa pra ajudar, pra gente dividir realmente o serviço, porque o vice trabalha em um período, o diretor trabalha no outro, então enquanto está naquele período a gente tem que tomar conta de tudo [...] (VICE-DIRETOR).

[...] É que existe muita burocracia, a gente perde um pouco de tempo na burocracia, e você poderia estar junto. Eu acho que o Professor Coordenador que não está junto com seus alunos e com os seus professores, o trabalho fica pela metade (PROFESSOR COORDENADOR).

E esta insatisfação pode levar a equipe a encontrar mais obstáculos, considerando a burocracia como um deles, que dificultem o alcance de seus objetivos, visto que a burocracia faz parte, é inerente ao serviço público, sendo que uma das suas funções é dar transparência²⁵ dos atos praticados por um funcionário público à população e, portanto, a adequação às exigências burocráticas seria melhor do que confrontá-las.

Dizer que a burocracia é inerente ao serviço público e, conseqüentemente, tem relação com a atuação do Gestor Escolar e sua Equipe Gestora vem apenas corroborar as palavras de Medeiros (2011, p. 26) quando este cita que “[...] as características de patrimonialismo dos períodos colonial e imperial, assim como do modelo burocrático weberiano a partir dos anos 30, propiciaram o perfil e as competências típicas dos designados à função de gestor escolar”.

Trabalhar insatisfeito, com perspectivas negativas, procurando “transferir responsabilidade” em função da burocracia exigida não é uma prática que o líder deve tomar.

²⁵ Como as atividades exercidas na instituição são de utilidade pública, estas devem, por Lei, garantir a todo cidadão o direito fundamental de acesso a documentos, dados e informações, bem como atender às solicitações de órgãos superiores (RESOLUÇÃO SE nº 52/2013; DECRETO Nº 58.052/2012).

Encarar os desafios, respeitar o exigido pelos órgãos superiores, exigência esta que demanda ações quase que todas burocráticas, são práticas imprescindíveis para o alcance das metas propostas. Apesar de um tom crítico à exigência burocrática, “não concordando” algumas vezes com o que deve ser feito, as ações citadas são perfeitamente compreendidas pelo Gestor Escolar quando este relatou durante a entrevista que:

[...] você não é o dono da escola, você faz parte de um sistema e de vez em quando eu falo isso para os meus funcionários: “olha, isso aqui a escola não é minha, embora às vezes eu não concorde, é isso que tem que ser”. Acho que faz parte também da atribuição do líder, né? Seguir de repente e acabou (GESTOR ESCOLAR).

O “fazer burocrático” requer competências que, se bem trabalhadas, podem ter o poder de auxiliar toda equipe, pois documentos servem como “modelos”, parâmetros a serem seguidos ou analisados de forma que, se bem discutidos em reuniões, podem ser alterados. Exemplo disso é a elaboração de documentos como o Regimento Escolar, o Plano Escolar e a Proposta Pedagógica²⁶, que são burocráticos no sentido de “papéis a serem apresentados”, mas que tem a função de servir, na prática, de apoio diário na dinâmica escolar.

Outro ponto importante que pode levar o leitor a questionar o trabalho do Gestor Escolar e a Equipe Gestora é a questão da “seletividade” imposta pelos profissionais que trabalham na instituição pesquisada, mesmo que implicitamente, aos alunos e professores que fazem parte dela (ou desejariam fazer).

Tal situação pode ser confirmada a partir da análise das falas de alguns dos entrevistados conforme descritas a seguir:

As principais dificuldades? Ah, quando a gente pega um profissional que não tem compromisso. Daí, a maior dificuldade. Porque daí ele vai reclamar do salário, vai reclamar do aluno, do pai, ou mesmo do funcionário [...] (GESTOR ESCOLAR).

[...] eu tenho aluno que matricula aqui na segunda, eu sempre falo isso para os pais, na quinta tá pedindo, né, pra sair. Por quê? Porque também não se encaixa no perfil, né? Do mesmo jeito que eles cobram, a gente também tá atenta no dia-a-dia, cobrando, se não vem, se quer sair mais cedo, se o pai quer levar, se chega atrasado, Então, a maioria tem mesmo o perfil que se encaixa [...] (GESTOR ESCOLAR).

²⁶ São documentos que visam respeitar a autonomia da escola, a flexibilidade da Lei, adotando uma postura declaradamente aberta, não prescritiva, oferecendo diretrizes com caráter de princípios norteadores (INDICAÇÃO CEE Nº 13/97).

[...] Hoje nós temos uma clientela que a gente não pode nem falar em elitizada porque é uma escola pública, mas é uma clientela seleta [...] (VICE-DIRETOR).

[...] o tempo que o gestor fica na escola. Acho que tudo isso, a escola vai se transformando na cara do gestor. Se o gestor gosta da escola, se o gestor gosta da clientela que ele recebe, isso é recíproco, o trabalho e a conquista depois de vários anos, o resultado que você obtém desse trabalho é que vai definir a clientela que você vai receber [...] (VICE-DIRETOR).

[...] às vezes a gente não consegue atingir cem por cento de todos os nossos objetivos pretendidos que se traçam... vamos falar de início de ano você traça seus objetivos, você tem a sua proposta e às vezes a gente não consegue atingir a todos e eu gostaria de atingir a todos com o que eu penso, com o que eu falo, com o que eu prego, mas é muito difícil porque, com os seus, aqueles que estão aqui, aqueles que a gente conhece é uma coisa [...] (PROFESSOR COORDENADOR).

No entanto, podemos entender estas falas não como uma seleção, mas sim como uma “explicação da realidade” ali existente, como um “direito de escolha” de quem ali pretende estudar ou trabalhar. A gestão da escola procura exprimir aos alunos e professores como é a cultura da escola, qual o perfil que se espera destes e que todos são importantes para a instituição e, claro, subentendido que a recíproca se dará, e então, a pressão está posta. Entender como uma escolha é possível, assim como interpretar como uma pressão também o é.

Sobre esta realidade que influencia na “seleção” supostamente imposta pelos líderes na instituição, podemos entender esta seleção como sendo uma cultura da instituição escolar e, assim, compreender que ela nada mais é do que o

[...] resultado de uma das tendências do ser humano, de busca de equilíbrio e estabilidade, embora também anseie por mudanças. [...] Nessa perspectiva, as naturais resistências a mudanças registradas nas organizações são relacionadas não ao medo do novo, mas ao medo da perda de direitos garantidos, de benesses conquistadas (LÜCK, 2010, p. 104).

Para Libâneo (2013, p. 276), tal entendimento sobre a “seletividade”, recai sobre a existência de uma cultura organizacional presente na escola, cultura esta “[...] que explica, por exemplo, a aceitação ou resistência frente a inovações, certos modos de tratar os alunos, as formas de enfrentamento de problemas de disciplina, a aceitação ou não de mudanças na rotina de trabalho etc.”, os quais se assemelham à ação dos entrevistados no exercício de suas funções acerca dos exemplos anteriormente citados e presentes na fala dos mesmos.

A questão que se coloca é: seria mais fácil para o Gestor Escolar e Equipe Gestora ter sucesso com quem se matricula e opta (professores e funcionários), respectivamente, por estudar e trabalhar na instituição propondo a estas opções do tipo “ou se adapta ou aqui não

fica”, ou oportunizando trabalhos capazes de transformar aqueles que chegam a favor do sucesso da escola?

Apesar de estar subentendido tal seletividade, o trabalho junto aos alunos e professores que ali estudam e trabalham, respectivamente, exigem do Gestor Escolar e membros da Equipe Gestora, diversas situações no sentido de orientações visando auxiliá-los na adaptação quando da chegada à instituição.

Tal prática é necessária, pois estamos falando de uma instituição pública, onde se encontra presente, além da cultura instituínte, uma cultura instituída²⁷, onde alunos têm o direito de matricular-se, independentemente de seu conhecimento e perfil social, e professores têm o direito, observando-se a legislação específica²⁸, de escolher onde trabalhar, não tendo o Gestor Escolar e Equipe Gestora o poder de decidir sobre essa contratação, dificultando, portanto, a efetiva seleção.

Se o Gestor Escolar e Equipe Gestora destacarem “[...] a cultura organizacional como conceito central na análise da organização da escola que lideram, especialmente as formas de cultura consideradas “instituínte” e “instituída” (LIBÂNEO, 2013, p. 276), teremos a resposta à questão colocada sobre como obter sucesso com os liderados por eles (alunos, professores e funcionários).

A escola é organizada, tanto pedagógica como administrativamente, mesmo exigindo do Gestor Escolar e da Equipe Gestora um trabalho diário, um aprendizado constante. Isto porque a movimentação de alunos, de professores, de funcionários, de membros da comunidade é intensa, evidenciando que a rotina não se sustenta em uma escola e ainda requer uma ação capaz de somar-se aos resultados positivos alcançados pela escola.

E esta organização não acontece, como sempre se espera, unicamente a partir das atitudes individuais de cada um dos gestores que por ali passam, mas principalmente pelo trabalho em equipe e pela força existente do clima e da cultura da instituição, muitas vezes citado por alguns dos entrevistados como tendo o significado de “perfil” onde, na realidade, seria correto falar sobre o “cotidiano”, sobre a cultura ali presente. É fundamental que os líderes de uma instituição escolar tenham conhecimento da importância da cultura na organização, da contribuição que as pessoas podem dar a partir de suas cargas culturais

²⁷ Cultura instituínte é aquela em que os membros da escola criam, recriam, nas suas relações e na vivência cotidiana, portanto, podendo modificar a cultura instituída. Cultura instituída refere-se a normas legais, estrutura organizacional definida pelos órgãos oficiais, rotinas, grade curricular, horários, normas disciplinares etc (LIBÂNEO, 2013, p. 277).

²⁸ A Resolução SE 75/2013 é a legislação responsável atualmente pelo processo de atribuição de aulas aos professores inscritos junto à SEE/SP.

próprias para, assim, formarem juntos a cultura da própria organização (LIBÂNEO, 2013) e, por conseguinte, diluir este grau de exigência entre todos que colaboram para o alcance dos objetivos nesta instituição escolar.

Observou-se, a partir da fala de alguns dos entrevistados, que **entender**, **conhecer** como se processa as ações na instituição, bem como **observar** e **respeitar** a cultura e o clima da mesma ao exercer suas funções para, a partir daí efetuar as transformações necessárias, são práticas fundamentais e que estão presentes nas ações dos principais sujeitos da pesquisa, levando este pesquisador a concluir, portanto, que tanto o Gestor Escolar quanto os membros da Equipe Gestora (vice-diretor, professor coordenador e professor mediador), a partir de suas práticas, ou melhor, de suas atitudes no exercício de suas funções, atuando como líderes, exercem grande influência na organização das atividades pedagógicas e na rotina da escola.

E esta influência resultou nos índices positivos que a escola apresentou ano após ano em relação às avaliações externas por ela aplicadas e exigidas da SEE/SP, especialmente os apresentados no IDESP, por ter sido este um dos critérios para escolha da unidade como objeto de estudo de caso para esta pesquisa.

Sobre estes índices positivos alcançados, cabe destacar neste ponto da pesquisa que, durante o percurso desta, foram divulgados no mês de fevereiro de 2015, através do site da SEE/SP (<http://idesp.edunet.sp.gov.br/>), os resultados referentes ao IDESP das escolas públicas avaliadas de acordo com seu desempenho durante o ano de 2014. Com o mesmo grupo de profissionais exercendo o papel de líderes na instituição também neste ano de 2014, instituição esta que serviu como estudo de caso para esta pesquisa, os resultados apresentados foram, mais uma vez, acima da meta determinada pela SEE/SP à instituição, conforme consta na Tabela 4, elevando a média de seus resultados no IDESP nos últimos cinco anos (de 2009 a 2013) para 3,12.

Tabela 4 – Evolução e cumprimento das metas de 2014 – dados do IDESP

	IDESP	IDESP	META	ÍNDICE DE CUMPRIMENTO
	2013	2014	2014	(IC)
3ª série EM	3,30	3,53	3,39	120,00

Fonte: SEE/SP – <http://idesp.edunet.sp.gov.br/>, elaborado pelo autor

Pode-se notar que, ao citar o termo “resultou”, fica implícito que um conjunto de ingredientes, ações, comportamentos e atitudes, o qual leva aos resultados positivos alcançados e, conseqüentemente, ao sucesso da instituição, considerado como meio para

alcançar os fins, está presente na ação dos líderes e, conseqüentemente, influenciou nos resultados por eles propostos.

Verificou-se também na fala dos entrevistados a questão da formação no sentido de rever as práticas e rever-se constantemente. A dinâmica escolar e a demanda atual, com novas exigências e inovações, faz com que os líderes educacionais estejam em constante formação, pois só assim poderão continuar a exercer as atividades e influenciar de forma impactante na organização escolar, nas atividades pedagógicas (estas demonstradas nos resultados do IDESP) e também na rotina da escola.

Uma gestão eficiente demanda, no entanto, que estilos diferentes prevaleçam entre os líderes, o que foi percebido por este pesquisador, a partir de alguns fatores observados durante a análise e transcrição dos dados, como, por exemplo, o estado emocional do sujeito durante a entrevista, a frequência de dados específicos extraídos dos questionários e, especialmente, a reincidência de assuntos relacionados às práticas de liderança, esta percebida ao escandir o texto das entrevistas oração por oração, frase por frase (BARDIN, 2011), o que possibilitou definir os perfis e as características de cada um dos entrevistados e, principalmente, o “poder de influência” do Gestor Escolar e Equipe Gestora quando da ação destes frente à dinâmica frequente na instituição em que atuam.

Constatou-se que tanto o Gestor Escolar quanto o Vice-Diretor apresentam um estilo de liderança democrático, enquanto que a fala do Professor Coordenador, apesar deste apresentar em suas ações também estilos democráticos, leva ao entendimento de que o estilo autocrático se faz presente com ênfase, pois muitas de suas respostas apresentam verbos na primeira pessoa do singular (“eu” faço; “eu” sou), uma característica de quem se destaca com este estilo. Este estilo também foi destaque a partir da análise das respostas dos professores e funcionários como principais pontos negativos atribuídos a este profissional.

Em relação ao Professor Mediador, este demonstrou apresentar um estado emocional latente durante a entrevista e suas respostas às questões deixaram transparecer um estilo de liderança mais voltado para o *laissez faire*. Na Tabela 5, encontra-se um resumo da percepção deste pesquisador a partir da análise do conteúdo das entrevistas em relação aos estilos de liderança destacados em cada um dos entrevistados.

Tabela 5 – Estilos de Liderança presentes/ausentes no Gestor Escolar e Equipe Gestora

ESTILOS DE LIDERANÇA	DIRETOR	VICE-DIRETOR	PROF. COORDENADOR	PROF. MEDIADOR
AUTOCRÁTICO	AUSENTE	AUSENTE	PRESENTE	AUSENTE
DEMOCRÁTICO	PRESENTE	PRESENTE	UM POUCO	UM POUCO
<i>LAISSEZ FAIRE</i>	AUSENTE	UM POUCO	AUSENTE	PRESENTE

Fonte: Org: Ferreira (2016)

A presença, portanto, de estilos de liderança diferentes para cada um daqueles tidos como líderes formais na instituição, vem corroborar o entendimento de Lück (2010a, p. 92) sobre as diferentes teorias de liderança, quando esta diz que “[...] todas e cada uma delas apresentam a sua contribuição significativa para a orientação dos processos socioeducacionais [...]”, assim como de Guerra (2013, p. 399), ao citar sobre o melhor entendimento de como deve ser a atuação de um líder quando se discute o melhor estilo a ser adotado – ou se existe este melhor estilo: “O significado atribuído à liderança é desvelado como um processo dinâmico e o estilo adotado é a forma de conduzir uma equipe, não existindo um estilo ideal de liderança”.

Ao concluir a análise dos dados que se referem a este tema específico (tipos e estilos de liderança), e constatar a presença de líderes com estilos de atuação também autoritários e *laissez faire*, foi possível perceber qual a importância que estes têm numa instituição e também a necessidade de citar exemplos que mostrem suas utilidades como, para estilo autocrático, “[...] nas condições de crise em que decisões devem ser tomadas rapidamente, e ações emergenciais devem ser assumidas prontamente, sem hesitação, nem demora” (LUCK, 2010a, p. 77).

A exemplo disso, a fala do Gestor Escolar, apesar de o mesmo não demonstrar apresentar estilo autocrático como característica de sua gestão, mostra a necessidade de tomar atitudes semelhantes ao referido estilo, corroborando com o entendimento de Lück (2010a), sendo esta uma realidade que deve perpassar por todos os líderes de uma instituição escolar.

Foi possível concluir também, ainda sobre os estilos de liderança, que a Professora Mediadora apresenta o estilo *laissez faire* pelo fato de a mesma se encontrar há pouco tempo na função que exerce e, por consequência, pode se deduzir que a Professora Mediadora, enquanto líder, vê na instituição

[...] que os seus membros são dotados das competências necessárias para a realização de suas responsabilidades sociais de forma totalmente autônoma e de que

são imbuídos naturalmente da consciência sobre a responsabilidade de seu trabalho, compreendendo-o plenamente (LÜCK , 2010a, p. 82).

Nota-se aí a importância da observação, de se “ajustar” na organização quando nela se ingressa, respeitando o tempo necessário para adquirir um conhecimento e, a partir deste conhecimento, fazer-se presente, influenciando assim nas ações de todos.

Não foi possível especificar uma ou outra atividade impactante na organização e nas atividades pedagógicas e na rotina da escola exercida pelos líderes da instituição escolar, mas sim um conjunto de ingredientes pessoais, de ações, de comportamentos e de atitudes que, ao ser colocado em prática, vem resultando no sucesso da instituição.

O Gestor Escolar e a Equipe Gestora apresentam, uns mais, outros menos, este conjunto de ingredientes pessoais, ações, comportamentos e atitudes que lhes conferem atuarem como líderes, auxiliando aqui na definição do que é ser de fato um líder, do verdadeiro significado de liderança, que é a habilidade de influenciar pessoas. Este conjunto está presente no Quadro 4, observados nos líderes da instituição em questão a partir da análise dos dados, conferindo-lhes a habilidade da liderança na instituição.

Quadro 4 – Conjunto de ingredientes, ações, comportamentos e atitudes presentes nos líderes da instituição

- Amor ²⁹	- Diálogo	- Integridade
- Bom ouvinte	- Entusiasmo	- Perseverança
- Competência	- Espírito de equipe	- Relacionamento
- Compromisso	- Flexibilidade	- Respeito
- Confiabilidade	- Gosto pelo trabalho	- Valores
- Coragem	- Habilidade	- Visão
- Dedicção	- Influência	- Vontade ³⁰

Fonte: Org: Ferreira (2016)

Reforçando afirmações anteriormente descritas, todos estes ingredientes, ações, comportamentos e atitudes, alguns dos quais definidos por Lück (2010a, p. 37) como “fatores associados à liderança”, estão presentes no trabalho exercido pela “união” formada pelo Gestor Escolar e Equipe Gestora, e não em um ou outro membro apenas. Portanto, o sucesso está no “conjunto”, no grupo de líderes que compõem a instituição escolar, cabendo ressaltar

²⁹ Amor: como comportamento e não como sentimento.

³⁰ Vontade: intenção + ação.

que, deste “conjunto”, três deles estão à frente da instituição há mais de cinco anos, período estabelecido como critério para esta pesquisa.

Como conclusão, foi possível destacar como pontos principais que: a escola é organizada, principalmente em função do trabalho em equipe ali existente; há influência da cultura existente na instituição nos resultados por ela alcançados; a formação dos líderes frente às exigências e inovações da atualidade se faz presente entre os membros da instituição, auxiliando, assim, nas atitudes e práticas por eles tomadas; a presença de estilos diferentes de liderança entre o Gestor Escolar e Equipe Gestora contribuem para o sucesso da escola; o conjunto de ingredientes pessoais, ações, comportamentos e atitudes, conforme descritos no Quadro 4, são fatores que definem o Gestor Escolar e Equipe Gestora como verdadeiros líderes, atuando em conjunto na instituição pesquisada.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A maior contribuição de conhecimento do século XX foi o conhecimento dos limites do conhecimento. A maior certeza que nos foi dada é a da indestrutibilidade das incertezas, não somente na ação, mas também no conhecimento.

(MORIN, 2003, p. 55)

Para o profissional que trabalha na educação e também para quem não é profissional deste setor, mas que indiretamente participa das ações que ali acontecem, seja como responsável por aluno ou até mesmo como aluno, ou apenas um morador que se junta aos membros da comunidade para debater questões educacionais que possam vir a envolver esta comunidade, o óbvio parece fazer parte desta pesquisa que tem como tema principal a liderança de profissionais que atuam na escola.

Mas, se assim fosse, a qualidade da educação no Estado de São Paulo apresentaria melhores resultados, ou, pelo menos, a Formação Continuada para os Gestores Escolares e demais membros da Equipe Gestora teriam focos específicos, ocasionando, assim, ações positivas e diretas para resolver os problemas que seriam de conhecimento de todos.

Para ser líder de uma instituição, não basta apenas exercer um cargo de direção que apresenta um grau de hierarquia sobre outros cargos ou simplesmente ter concluído um curso com êxito. Pode-se dizer que estas características são as responsáveis, muitas vezes, por levar alguém da comunidade a acreditar que o dever, a obrigação dos bons resultados recai sempre na figura do Gestor Escolar e que ele, por si só, seria capaz de resolver todos os problemas que existem ou que venham a existir na instituição.

Mas a liderança de um profissional vai além de simplesmente exercer um cargo de direção ou ter um diploma de faculdade. Exige também conhecimento e constante formação para exercer tal habilidade e, principalmente, que este profissional tenha influência sobre as pessoas que trabalham na instituição ao qual irá atuar como líder.

Foi possível constatar, após a análise dos dados coletados com os sujeitos de pesquisa (Gestor Escolar, Vice-Diretor, Professor Coordenador, Professor Mediador, demais professores e funcionários) a partir de questionários e entrevistas, e fazendo a conexão dos assuntos referentes aos Grandes Temas, sejam estes semelhantes, complementares ou contraditórios, que tais adjetivos, fundamentais à prática da liderança, são perfeitamente observáveis e, ao mesmo tempo, constantemente “exigidos” na atuação dos profissionais diante da dinâmica que é o processo educativo na instituição escolar.

E ainda, pode-se citar as **atitudes** daqueles que lideram uma escola ou uma instituição como sendo ações que podem fazer com que o óbvio aconteça, ou seja, que um líder realmente influencia e é responsável pelos efeitos e consequências que aparecem, até alcançar os objetivos propostos por este no exercício de suas funções.

Além das atitudes e dos demais adjetivos citados como fundamentais à prática da liderança, esta envolve outros ingredientes pessoais como facilidade de agregar conhecimento, ousadia, não ter medo de correr riscos, saber mediar e conduzir as pessoas e tomar decisões sempre que a função assim o exigir.

Foi possível perceber que, tanto as atitudes como muitos dos ingredientes pessoais acima citados se encontram presentes nas (e como) ações praticadas pelo Gestor Escolar e Equipe Gestora na instituição escolar.

Sobre os tipos de liderança observados na prática do Gestor Escolar e Equipe Gestora, percebe-se, pelas citações dos mesmos durante as entrevistas e também pelos dados extraídos dos questionários, que há uma predominância pelas lideranças compartilhada, co-liderança e participativa, visto que a frequência de exemplos que remetem a estes foi bem maior em relação aos demais tipos de liderança presentes na pesquisa. Estes tipos de liderança são semelhantes ao estilo de Gestão Democrática, também denominado por Libâneo (2013) de Gestão Escolar Democrática-Participativa.

O Gestor Escolar, sendo considerado como o líder principal desta instituição, demonstra ter o perfil de um gestor que compartilha as decisões e as responsabilidades com os membros da Equipe Gestora, pois o diálogo e o trabalho em equipe foram citados como sendo práticas frequentes no local.

À primeira análise, o leitor pode entender como sendo “transferência de responsabilidade” por parte do Gestor Escolar tal compartilhamento de decisões e responsabilidades, mas se aprofundar na leitura poderá perceber que o mesmo demonstra ter conhecimento de suas funções e que este conhecimento vem reforçar a ideia de compartilhamento das decisões, deixando perceptível entender que somente com diálogo e com trabalho em equipe pode garantir - a ele e a todos que participam da dinâmica escolar - o sucesso a partir dos objetivos propostos.

Seguindo o mesmo pensamento vêm os membros da Equipe Gestora ao fortalecerem o trabalho a partir do diálogo e do trabalho em equipe, sempre respeitando, porém, a questão da “hierarquia”, a responsabilidade última que recai sobre o Gestor Escolar.

Apesar deste “respeito à hierarquia”, há os debates, as reuniões, as trocas de ideias, momentos estes que fazem parte do clima e da cultura da escola, sempre expressando (a Equipe Gestora) sentimentos e opiniões para que as ações positivas da escola se sobressaiam. Nota-se, porém, que essa articulação entre o Gestor Escolar e os membros da Equipe Gestora, fizeram com que os resultados aparecessem, demonstrando estarem agindo no sentido de que a relação entre articulação e bons resultados estão sendo desenvolvidas, coordenadas e responsáveis (LÜCK, 2010a).

O trabalho em equipe, frequente na unidade, foi o exemplo que demonstrou a presença da liderança participativa a partir das práticas dos líderes da escola. E não uma participação no sentido de “estar presente”, mas em relação ao envolvimento, ao estímulo, ao incentivo que é passado aos membros da comunidade para participarem das decisões escolares e à importância dada às reuniões para decidirem o que será melhor para a instituição.

Dentre as características do líder participativo, citadas por Lück et al (2010), há ainda muito que melhorar em relação à formação e capacitação continuada em serviço, visto que tal característica aparece presente nas ações de um líder considerado participativo.

Quanto aos tipos e estilos de liderança, a análise dos dados apontou para cada um dos quatro sujeitos – o Gestor Escolar e os membros da Equipe Gestora (vice-diretor, o professor coordenador e o professor mediador), características e perfis diferentes de liderança. É importante ressaltar que a riqueza do conteúdo presente, tanto nos questionários como nas entrevistas, já foi suficiente para tecer as considerações, corroborando a frase de Bardin (2011, p. 221), quando este diz que “a qualidade da análise substitui a quantidade do material analisado”.

Trabalhar em equipe, assumir e tomar atitudes no desempenho de suas funções, especialmente o diálogo e a presença, entender e respeitar os limites e possibilidades existentes para o cumprimento dos objetivos são características que não podem se tornar efetivas se exercidas de maneira individual, isto é, há a “*necessidade do outro*” para obter o sucesso almejado a partir de suas práticas.

E quem seria “*este outro*”?

Estamos falando de uma instituição considerada uma *Organização Social*. Segundo Lück (2010, p. 85), “O novo paradigma reconhece que a escola é uma organização social, um espaço sociocultural interativo que se constitui em um ambiente onde se manifestam múltiplas dimensões dinâmicas que se movimentam como expressão de vontades, interesses e intenções [...]”. Nesta, as interações entre todos aqueles que ali exercem suas funções é que são

responsáveis pelos resultados, numa relação bidirecional³¹, pois suas ações influenciam e são influenciadas, apresentando como “consequência” os resultados esperados pela escola e já apresentados nesta pesquisa.

Lück (2010a, p. 36) vem reforçar esta relação de bidirecionalidade ao destacar que a prática da liderança constitui-se “[...] em um conceito relacional, implicando dois tipos de atores interdependentes e intimamente relacionados, de tal modo que um não existe sem o outro: o agente influenciador e os sujeitos influenciados, ocupando papéis que podem intercambiar-se entre si”.

Mesmo o foco sendo o Gestor Escolar e a Equipe Gestora, é inegável a participação dos professores e dos funcionários na “construção” do Clima e da Cultura Organizacional da escola, pois estes também fazem parte das atividades-meio como co-executores e co-responsáveis pela efetivação positiva da atividade fim apresentada pela escola.

Esta associação e interação existente entre todos da instituição pôde ser observada em diversos dados coletados a partir dos questionários e das entrevistas. Como exemplo, funcionários e professores afirmam, através das respostas dos questionários, que tomam ciência das decisões e, pelas entrevistas, foi possível confirmar também esta associação, esta interação.

As informações colhidas a partir das entrevistas sinalizaram ainda que, tanto o Gestor Escolar como a Equipe Gestora apresentam influências e efeitos sobre os demais membros da equipe escolar (professores e funcionários) e sobre a comunidade escolar, o que prova que os resultados alcançados pela unidade escolar sobre suas lideranças têm muito a ver com as ações exercidas por eles.

Para explicar a sequência de bons resultados alcançados por anos seguidos pela instituição, não seria justo utilizar fatores como “coincidência” ou “pura sorte”. Os estudos e as pesquisas sobre Desenvolvimento Humano, as discussões, a análise de dados coletados, a percepção, a observação do pesquisador e muitos outros fatores presentes nesta pesquisa é que devem sempre ser utilizados, levados em consideração, para explicar o sucesso desta e de outras instituições.

Antes de finalizar a presente pesquisa, cabe acrescentar que “[...] a conclusão de um trabalho científico nada mais é do que a resposta ao problema que deu origem à pesquisa” (MAGRO, 2012, p. 111). E por tudo que foi analisado e detalhado na conclusão desta, posso

³¹ Na bidirecionalidade, todos os membros de uma determinada cultura participam ativamente da sua construção, influenciando e sendo influenciados, em uma dinâmica onde há uma relação mútua.

me tranquilizar do trabalho realizado e daquilo que está sendo apresentado, consciente de que a intenção maior desta pesquisa, que era responder “qual a influência (ou se há influência) das práticas de liderança nas organizações escolares e a importância desta no alcance dos objetivos propostos pela organização”, foi plenamente atingida, indicando que as práticas de liderança dos membros da instituição pesquisada apresentaram grande influência para o alcance dos objetivos propostos pela organização.

À vista dessa evidência, associada aos resultados obtidos pela instituição em referência durante os últimos seis anos – período de 2009 a 2014 aqui apresentados – e, entendendo ser o exercício da liderança fundamental ao processo educacional, dada a sua natureza formadora, é possível afirmar ainda que a razão principal que levou a garantir os resultados desta pesquisa foi o fato de cada membro atuante como líder na instituição em questão – o Gestor Escolar, o Vice-Diretor, o Professor Coordenador e o Professor Mediador, ter um perfil diferente, entendendo estar nesta diversidade de perfis a confirmação do desenvolvimento de práticas exitosas para o alcance dos resultados.

Como descrito durante a análise, ainda é possível melhorar. E essa melhora não depende apenas da prática exercida diariamente pelo Gestor Escolar e Equipe Gestora na instituição, muito menos da simples participação da comunidade na dinâmica escolar. Depende também da atuação por parte da SEE/SP ou de parceiros desta Secretaria, ou ainda de instituições universitárias, no sentido de promover o desenvolvimento profissional e formação de pessoas para exercerem a função de gestores escolares e membros da equipe gestora como verdadeiros líderes, pois é nessa condição, atuando como verdadeiros líderes, que será a exigência sobre a atuação destes novos profissionais a fim de alcançarem, como objetivo, a melhoria do ensino público nas escolas como um todo.

REFERÊNCIAS

- ASPESI, C.C.; DESSEN, M. A.; CHAGAS, J. F. **A ciência do desenvolvimento humano: uma perspectiva interdisciplinar**. In: DESSEN, M. A.; COSTA JÚNIOR, A. L. A ciência do desenvolvimento humano: tendências atuais e perspectivas futuras. Porto Alegre: Artmed, 2005.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2011.
- BRONFENBRENNER, U. **Bioecologia do desenvolvimento humano: tornando os seres humanos mais humanos**. Porto Alegre: Artmed, 2011.
- CAMPOS, C. M. **Gestão Escolar e Docência**. 4. ed. São Paulo: Paulinas, 2014.
- CAPRA, F. **Sabedoria incomum**. São Paulo: Cultrix, 1993.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- DE RE, C. A. T. **O fenômeno da liderança em escolas públicas de ensino médio do Rio Grande do Sul**. 01/05/2011. 178 f. Doutorado em Engenharia de Produção. Instituição de Ensino: Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 2011.
- DURKHEIM, E. **Educação moral**. Porto: Rés, 1984.
- _____. **Eléments d'une théorie sociale**. Textes: 1. Paris, Minuit, 1975.
- EMERSON, R. M. **Power-dependence relations**. American Sociological Review, Washington, DC, v. 27, n. 1, p. 31-41, 1962.
- FAZENDA, ORG. **Dicionário em construção: interdisciplinaridade - 2. ed. - São Paulo : Cortez, 2002.**
- FORTUNATI, J. **Gestão da Educação Pública: caminhos e desafios**. Porto Alegre: Artmed, 2007.
- GRANGER, G. G.,1982. **Modèles qualitatifs, modeles quantitatifs dans La connaissance scientifique**. In: *Sociologie et Societés* (G. Houle, org.), vol. XIV, nº 1, PP. 07-15, Montréal: Les Presses de L'Université de Montréal.
- GUERRA KJ, Spiri W.C. **Compreendendo o significado da liderança para o aluno de graduação em enfermagem: uma abordagem fenomenológica**. Rev. Bras. Enferm. Mai_Jun; 66(3); 399-405. Brasília, 2013.
- HOLANDA, Sérgio Buarque. **Raízes do Brasil**. Livraria José Olympio, Editora, Rio de Janeiro, 1.948.
- KOSIK, Karel. **Dialética do concreto**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1976.

KUHN, T. S. **A estrutura das revoluções científicas**. São Paulo: Editora Perspectiva, 2. ed., 1987.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo** / James C. Hunter; tradução de Maria da Conceição Fornos de Magalhães. – Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

LAMBERT, Linda. **Building leadership capacity in schools**. South Australian Secondary Principals Association, 2000.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 6.ed. rev. e ampl. São Paulo: Heccus Editora, 2013.

LÜCK, H. **Gestão educacional: estratégia e ação global e coletiva no ensino**. In: FINGER, Almeri *et al.* *Educação: caminhos e perspectivas*. Curitiba: Champagnat, 1996.

_____. **Gestão da cultura e do clima organizacional da escola**. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2010.

_____. **Liderança em gestão escolar**. 5.ed. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2010.

_____. **Gestão Educacional: Uma questão paradigmática**. 8.ed. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2011.

_____. **A gestão participativa na escola**. 11.ed. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2013.

LÜCK, H. et al. **A escola participativa: o trabalho do gestor**. 7.ed. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2010.

LUDKE, M. e ANDRÉ, M. E.D.A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EDUSP, 1986.

MAGRO, E. **O gestor e a organização do espaço escolar: interação e integração**. 01/08/2012. 131 f. Mestrado Acadêmico em Educação. Instituição de Ensino: Universidade do Oeste Paulista, São Paulo, 2012.

MEDEIROS, M. L. **Gestores escolares: um estudo das características e práticas administrativas presentes na gestão de escolas públicas com melhor desempenho relativo do Estado de São Paulo**. 01/07/2011. 235 f. Mestrado Acadêmico em Administração de Organizações. Instituição de Ensino: Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, São Paulo, 2011.

MICHAELIS. Dicionário Escolar. **Língua Portuguesa: nova ortografia**. Michaelis.uol.com.br; Editora Melhoramentos LTDA, 2009.

MINAYO, M.C.S. & SANCHES, O. **Quantitativo-Qualitativo: Oposição ou Complementaridade?** Cad. Saúde Públ., Rio de Janeiro, 9 (3): 239-262, jul/set, 1993.

MORIN, E. **O problema epistemológico da complexidade**. Lisboa: Publicações Europa-América, 1985.

_____. **A cabeça bem feita**: repensar a reforma, reformar o pensamento; tradução Eloá Jacobina. 8ª Ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2003.

NCSL. **Emerging lessons from NCSL research activity 2004-05**. Nottingham: National College for School Leadership, 2006.

PARO, V. H. **Escritos sobre educação**. São Paulo: Xamã, 2001.

_____. **Gestão escolar, democracia e qualidade do ensino**. São Paulo: Ática, 2007.

_____. **A educação, a política e a administração**: reflexões sobre a prática do diretor de escola. *Educ. Pesqui.*, Dez 2010, vol.36, no.3, p.763-778. ISSN 1517-9702.

_____. **Administração Escolar**: introdução crítica. 17.ed. ver. e ampl. São Paulo: Cortez, 2012.

PRAIS, M.L.M. **Colegiado escolar**. In: OLIVEIRA, D.A.; DUARTE, A.M.C.; VIEIRA, L.M.F. **DICIONÁRIO: trabalho, profissão e condição docente**. Belo Horizonte: UFMG/Faculdade de Educação, 2010. CDROM.

ROSSEAU, J. J. **Emílio ou Da Educação**. Rio de Janeiro, Bertrand Brasil, 1992. Livro Primeiro.

SANTOS, Áureo dos. **A prática da liderança**. Petrópolis: Vozes, 2005.

SANTOS, T. M. **Noções de Administração Escolar**. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1954.

SÃO PAULO. **Decreto Nº 12.983, de 15 de dezembro de 1978**. Estabelece o Estatuto Padrão das Associações de Pais e Mestres. Diário Oficial do Estado. Poder Executivo, São Paulo, 16 dez. 1978.

_____. **Decreto Nº 58.052, de 16 de maio de 2012**. Regulamenta a Lei federal nº 12.527, de 18 de novembro de 2011, que regula o acesso a informações, e dá providências correlatas. Diário Oficial do Estado. Poder Executivo, São Paulo, 17 mai. 2012.

_____. **Indicação CEE Nº 13, de 24 de setembro de 1997**. Diretrizes para elaboração de Regimento das Escolas do Estado de São Paulo. Secretaria de Estado da Educação. Diário Oficial do Estado. Poder Executivo, São Paulo, 26 dez. 1997.

_____. **Lei Complementar N.º 444, de 27 de dezembro de 1985**. Dispõe sobre o Estatuto do Magistério Paulista e dá providências correlatas. Diário Oficial do Estado. Poder Executivo, São Paulo, 28 dez. 1985.

_____. **Lei Complementar Nº 1.144, de 11 de julho de 2011**. Institui Plano de Cargos, Vencimentos e Salários para os integrantes do Quadro de Apoio Escolar, da Secretaria da Educação, e dá providências correlatas. Poder Executivo, São Paulo, 12 jul. 2011.

_____. **Parecer CEE N° 67, de 18 de março de 1998.** Dispõe sobre Normas Regimentais Básicas para as Escolas Estaduais de São Paulo. Secretaria de Estado da Educação. Diário Oficial do Estado. Poder Executivo, São Paulo, 19 mar. 1998.

_____. **Resolução SE N° 88, de 19 de Dezembro de 2007.** Dispõe sobre a função gratificada de Professor Coordenador. Diário Oficial do Estado. Poder Executivo, São Paulo, 21 dez. 2007.

_____. **Resolução SE N° 70, de 26 de outubro de 2010.** Dispõe sobre os perfis profissionais, competências e habilidades requeridos dos educadores da rede pública estadual e os referenciais bibliográficos que fundamentam os exames, concursos e processos seletivos, e dá providências correlatas. Diário Oficial do Estado. Poder Executivo, São Paulo, 27 out. 2010.

_____. **Resolução SE N° 70, de 21 de outubro de 2011.** Dispõe sobre a instalação de Salas e Ambientes de Leitura nas escolas da rede pública estadual. Diário Oficial do Estado. Poder Executivo, São Paulo, 22 out. 2011.

_____. **Resolução SE N° 07, de 19 de Janeiro de 2012.** Dispõe sobre o exercício das atribuições de Professor Mediador Escolar e Comunitário do Sistema de Proteção Escolar, e dá outras providências. Diário Oficial do Estado. Poder Executivo, São Paulo, 20 jan. 2012.

_____. **Resolução SE N° 52, de 14 de Agosto de 2013.** Dispõe sobre os perfis, competências e habilidades requeridos dos Profissionais da Educação da rede estadual de ensino, os referenciais bibliográficos e de legislação, que fundamentam e orientam a organização de exames, concursos e processos seletivos, e dá providências correlatas. Diário Oficial do Estado. Poder Executivo, São Paulo, 15 ago. 2013.

_____. **Resolução SE N° 75, de 28 de novembro de 2013.** Dispõe sobre o processo anual de atribuição de classes e aulas ao pessoal docente do Quadro do Magistério. Diário Oficial do Estado. Poder Executivo, São Paulo, 29 nov. 2013.

_____. **Resolução SE N° 17, de 31 de março de 2015.** Dispõe sobre o Programa ACESSA Escola, instituído pela Resolução SE 37, de 25-04-2008. Diário Oficial do Estado. Poder Executivo, São Paulo, 01 abr. 2015.

_____. **SARESP.** Secretaria da Educação do Estado de São Paulo. Disponível em: <<http://www.educacao.sp.gov.br/saresp>>. Acesso em: 15 jun. 2015.

_____. **Secretaria da Educação do Estado de São Paulo.** Tutorial do Plano de Ação Participativo para Escolas 2012, Vol. 1. São Paulo: SEE, 2012.

SARRAIPO, M. A. S. **Formação continuada e desenvolvimento humano:** análise do programa de aperfeiçoamento profissional do Governo do Estado de São Paulo. 2014. 151 f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Humano) - Universidade de Taubaté, São Paulo, 2014.

SCHEIN, E. (1992). **Organizational Culture and Leadership.** São Francisco: Jossey Bass.

SENGE, M. P. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. 26.ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2010.

SILVA, E. L. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação** / Edna Lúcia da Silva, Estera Muszkat Menezes. -4.ed. rev.atual. –Florianópolis: UFSC, 2005.

THURLER, Monica G. (2001). **Inovar no interior da escola**. Porto Alegre: Artmed.

WITTMANN, L. C. **Práticas em gestão escolar**. Curitiba: IBPEX, 2004.

YAMAMOTO, M.P. **A prática interdisciplinar no mestrado acadêmico: implicações no desenvolvimento pessoal e profissional dos estudantes**. 2013. 318 f. Tese de Doutorado em Educação: Currículo - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2013.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookmann, 2005.

ANEXO I – OFÍCIO À INSTITUIÇÃO**Ofício PPG-DH nº 29/2014**

Taubaté, 23 de setembro de 2014

Prezada Senhora:

Somos presentes a V.S. para solicitar permissão de realização de pesquisa pelo aluno **XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX**, do Curso de Mestrado em Desenvolvimento Humano: Formação, Políticas e Práticas Sociais da Universidade de Taubaté, trabalho a ser desenvolvido durante o corrente ano de 2014 e 2015, intitulada “**Práticas de gestão e de organização escolar: o exercício da liderança**”. O estudo será realizado com o Gestor Escolar, a Equipe Gestora (vice-diretor, professor coordenador e professor mediador) e representantes da Equipe Escolar (professores e funcionários), de uma escola jurisdicionada à Diretoria Regional de Ensino de Taubaté – Região de Taubaté, sob a orientação da Profª Drª **XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX**. Para tal, será aplicado neste segundo semestre de 2014, um questionário com o objetivo de levantar o perfil sociodemográfico dos entrevistados e de verificar as inter-relações entre estes e o Gestor Escolar e a Equipe Gestora abordando nas questões temas relacionados à pesquisa. Depois serão realizadas entrevistas semi-estruturadas com o objetivo de compreender os significados que os entrevistados atribuem às questões relativas ao tema da pesquisa. Será mantido o anonimato de todos os envolvidos na coleta de dados.

Certos de que poderemos contar com sua colaboração, colocamo-nos à disposição para mais esclarecimentos no Programa de Pós-graduação da Universidade de Taubaté, no endereço situado à Rua Visconde do Rio Branco, 210, CEP 12.080-000, telefone (12) 3625-4100, ou com a Profª Drª **XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX**.

Solicitamos a gentileza da devolução do Termo de Autorização da Instituição devidamente preenchido. No aguardo de sua resposta, aproveitamos a oportunidade para renovar nossos protestos de estima e consideração.

Atenciosamente,

Profª Drª **XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX**
COORDENADORA DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
EDUCAÇÃO E DESENVOLVIMENTO HUMANO-PPGEDH

(TIMBRE DA INSTITUIÇÃO DE ENSINO)

ANEXO II – TERMO DE AUTORIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO

Ilma. Sr^a.

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

Dirigente Regional de Ensino – Região de Taubaté

Diretoria de Ensino – Região de Taubaté

Taubaté – São Paulo

TERMO DE AUTORIZAÇÃO

Taubaté, 24 de setembro de 2014

De acordo com as informações contidas no **Ofício PPG-DH nº 29/2014** sobre a natureza da pesquisa intitulada **“Práticas de gestão e de organização escolar: o exercício da liderança”**, com propósito de trabalho a ser executado pelo aluno XXXXXXXXXXXXXXXX, do Mestrado em Desenvolvimento Humano: Formação, Políticas e Práticas Sociais da Universidade de Taubaté e, após a análise do conteúdo do projeto da pesquisa, a Instituição que represento autoriza a realização da aplicação de questionários e entrevistas com o Gestor Escolar, sua Equipe Gestora (vice-diretor, professor coordenador e professor mediador) e representantes da Equipe Escolar - professores e funcionários, de uma escola jurisdicionada à Diretoria Regional de Ensino de Taubaté – Região de Taubaté, sendo mantido o anonimato da Instituição e dos profissionais.

Atenciosamente,

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

Dirigente Regional de Ensino – Região de Taubaté

Diretoria de Ensino – Região de Taubaté

Praça Oito de Maio, nº 28 - Centro

Taubaté – São Paulo

APÊNDICE I - ROTEIRO PARA ELABORAÇÃO DO QUESTIONÁRIO**PROFESSORES****Parte I – Dados Gerais**

Participante nº _____; Idade _____; Sexo: _____; Data: ____/____/____;

Cargo / Função: _____;

1) Qual a sua escolaridade?

() Ensino Superior incompleto () Ensino Superior completo

() Pós-Graduação () Mestrado

() Outro: _____(especificar)

2) Há quanto tempo foi a sua última formação?

() 01 – 05 anos

() 06 – 10 anos

() 11 anos ou mais

3) Quanto tempo atua nesta escola?

() 01 – 05 anos

() 06 – 10 anos

() 11 anos ou mais

4) Você está neste Cargo / Função há quanto tempo?

() 01 – 05 anos

() 06 – 10 anos

() 11 anos ou mais

Parte II - Eixos Norteadores do Estudo

Participante nº _____; Idade _____; Sexo: _____; Data: ____/____/____;

Cargo / Função: _____;

- 1) A atuação do Gestor e da Equipe Gestora influencia na aprendizagem?
- a) () Sim b) () Não c) () um pouco d) () muito
- 2) Os índices de desempenho da escola no SARESP/IDESP são passados para você?
- a) () Sim b) () Não c) () Não sei
- 3) Falta algo nesta escola para você?
- a) () Sim b) () Não c) () Não sei
- 4) Se você respondeu sim na questão 3, o Gestor e a Equipe Gestora seriam suficientes para resolver este problema?
- () Sim b) () Não c) () Não sei
- 5) Para você, o Gestor da escola:
- a) () é uma pessoa que atua como um verdadeiro líder independente do cargo.
- b) () apenas está exercendo o papel de líder em função do cargo.
- 6) Indique o grau de confiança que você tem em relação ao trabalho do Gestor e da Equipe Gestora:
- a) () confio totalmente.
- b) () confio parcialmente.
- c) () não confio totalmente.
- d) () não confio.
- e) () sem opinião.
- 7) Entre as características constantes no quadro, marque até três (03) características que você observa e considera como **pontos fortes** no trabalho de cada um dos membros da Equipe Gestora descritos abaixo (pode riscar, circular, grifar, ou fazer qualquer outra marcação):

a) Vice-diretor	Dinâmico – Passivo – Autoritário – Coletivo – Individualista – Pedagógico – Inseguro – Comunicativo – Ético – Interacionista –
-----------------	---

	Responsável – Comprometido – Organizado – Democrático – Articulador – Eficiente – Financeiro – Participativo – Manipulador - () Outro(s): _____.
b) Professor Coordenador	Dinâmico – Passivo – Autoritário – Coletivo – Individualista – Pedagógico – Inseguro – Comunicativo – Ético – Interacionista – Responsável – Comprometido – Organizado – Democrático – Articulador – Eficiente – Financeiro – Participativo – Manipulador - () Outro(s): _____.
c) Professor Mediador	Dinâmico – Passivo – Autoritário – Coletivo – Individualista – Pedagógico – Inseguro – Comunicativo – Ético – Interacionista – Responsável – Comprometido – Organizado – Democrático – Articulador – Eficiente – Financeiro – Participativo – Manipulador - () Outro(s): _____.

- 8) Entre as características constantes no quadro, marque até três (03) características que você observa e considera como **pontos fracos** no trabalho de cada um dos membros da Equipe Gestora descritos abaixo (pode riscar, circular, grifar, ou fazer qualquer outra marcação):

d) Vice-diretor	Dinâmico – Passivo – Autoritário – Coletivo – Individualista – Pedagógico – Inseguro – Comunicativo – Ético – Interacionista – Responsável – Comprometido – Organizado – Democrático – Articulador – Eficiente – Financeiro – Participativo – Manipulador - () Outro(s): _____.
e) Professor Coordenador	Dinâmico – Passivo – Autoritário – Coletivo – Individualista – Pedagógico – Inseguro – Comunicativo – Ético – Interacionista – Responsável – Comprometido – Organizado – Democrático – Articulador – Eficiente – Financeiro – Participativo – Manipulador - () Outro(s): _____.
f) Professor Mediador	Dinâmico – Passivo – Autoritário – Coletivo – Individualista – Pedagógico – Inseguro – Comunicativo – Ético – Interacionista – Responsável – Comprometido – Organizado – Democrático – Articulador – Eficiente – Financeiro – Participativo – Manipulador - () Outro(s): _____.

9) O Gestor e a Equipe Gestora possuem o hábito de acatar ideias e sugestões dos professores e funcionários?

a) () sempre. b) () quase sempre. c) () poucas vezes. d) () nunca.

10) Marque um (X) nas notas de **1 (não concordo)** a **5 (concordo plenamente)** nas ações observadas por você diante da atuação do Gestor Escolar no dia-a-dia na escola:

	Atuação do Gestor Escolar	Avaliação				
a)	Atua com liberdade, mas sem regras.	1	2	3	4	5
b)	Apresenta medo, insegurança.	1	2	3	4	5
c)	Costuma trabalhar em equipe.	1	2	3	4	5
d)	Dá liberdade para ouvir os demais nas decisões.	1	2	3	4	5
e)	Não gosta de trabalhar em equipe.	1	2	3	4	5
f)	Apresenta perfil autoritário.	1	2	3	4	5
g)	Destaca o cargo e a hierarquia nos diálogos.	1	2	3	4	5
h)	Confia nos trabalhos da Equipe Gestora.	1	2	3	4	5
i)	Utiliza o diálogo na resolução de problemas.	1	2	3	4	5
j)	Influencia diretamente no ambiente e no espaço escolar.	1	2	3	4	5
k)	Preocupa-se mais com a aprendizagem e menos com a parte administrativa.	1	2	3	4	5
l)	Preocupa-se mais com a parte administrativa e menos com a aprendizagem.	1	2	3	4	5
m)	Na sua ausência, os demais membros da Equipe Gestora resolvem os problemas.	1	2	3	4	5
n)	Tem o hábito de comunicar as decisões tomadas.	1	2	3	4	5
o)	Está em constante interação com todos da escola.	1	2	3	4	5
p)	Participa de todos os eventos da escola.	1	2	3	4	5

Parte II - Eixos Norteadores do Estudo

Participante nº _____; Idade _____; Sexo: _____; Data: ____/____/____;

Cargo / Função: _____;

01) A atuação do Gestor e da Equipe Gestora influencia na aprendizagem?

- a) Sim b) Não c) um pouco d) muito

02) Os índices de desempenho da escola no SARESP/IDESP são passados para você?

- a) Sim b) Não c) Não sei

03) Falta algo nesta escola para você?

- a) Sim b) Não c) Não sei

04) Se você respondeu sim na questão 3, o Gestor e a Equipe Gestora seriam suficientes para resolver este problema?

- a) Sim b) Não c) Não sei

05) Para você, o Gestor da escola:

- a) é uma pessoa que atua como um verdadeiro líder independente do cargo.
b) apenas está exercendo o papel de líder em função do cargo.

06) Indique o grau de confiança que você tem em relação ao trabalho do Gestor e da Equipe Gestora:

- a) confio totalmente. d) não confio.
b) confio parcialmente. e) sem opinião.
c) não confio totalmente.

07) Entre as características constantes no quadro, marque até três (03) características que você observa e considera como **pontos fortes** no trabalho de cada um dos membros da Equipe Gestora descritos abaixo (pode riscar, circular, grifar, ou fazer qualquer outra marcação):

a) Vice-diretor	Dinâmico – Passivo – Autoritário – Coletivo – Individualista – Pedagógico – Inseguro – Comunicativo – Ético – Interacionista – Responsável – Comprometido – Organizado – Democrático –
-----------------	--

	Articulador – Eficiente – Financeiro – Participativo – Manipulador - () Outro(s): _____.
b) Professor Coordenador	Dinâmico – Passivo – Autoritário – Coletivo – Individualista – Pedagógico – Inseguro – Comunicativo – Ético – Interacionista – Responsável – Comprometido – Organizado – Democrático – Articulador – Eficiente – Financeiro – Participativo – Manipulador - () Outro(s): _____.
c) Professor Mediador	Dinâmico – Passivo – Autoritário – Coletivo – Individualista – Pedagógico – Inseguro – Comunicativo – Ético – Interacionista – Responsável – Comprometido – Organizado – Democrático – Articulador – Eficiente – Financeiro – Participativo – Manipulador - () Outro(s): _____.

8) Entre as características constantes no quadro, marque até três (03) características que você observa e considera como **pontos fracos** no trabalho de cada um dos membros da Equipe Gestora descritos abaixo (pode riscar, circular, grifar, ou fazer qualquer outra marcação):

a) Vice-diretor	Dinâmico – Passivo – Autoritário – Coletivo – Individualista – Pedagógico – Inseguro – Comunicativo – Ético – Interacionista – Responsável – Comprometido – Organizado – Democrático – Articulador – Eficiente – Financeiro – Participativo – Manipulador - () Outro(s): _____.
b) Professor Coordenador	Dinâmico – Passivo – Autoritário – Coletivo – Individualista – Pedagógico – Inseguro – Comunicativo – Ético – Interacionista – Responsável – Comprometido – Organizado – Democrático – Articulador – Eficiente – Financeiro – Participativo – Manipulador - () Outro(s): _____.
c) Professor Mediador	Dinâmico – Passivo – Autoritário – Coletivo – Individualista – Pedagógico – Inseguro – Comunicativo – Ético – Interacionista – Responsável – Comprometido – Organizado – Democrático – Articulador – Eficiente – Financeiro – Participativo – Manipulador - () Outro(s): _____.

9) O Gestor e a Equipe Gestora possuem o hábito de acatar ideias e sugestões dos professores e funcionários?

a) () sempre. b) () quase sempre. c) () poucas vezes. d) () nunca.

10) Marque um (X) nas notas de **1 (não concordo)** a **5 (concordo plenamente)** nas ações observadas por você diante da atuação do **Gestor Escolar** no dia-a-dia na escola:

	Atuação do Gestor Escolar	Avaliação				
a)	Atua com liberdade, mas sem regras.	1	2	3	4	5
b)	Apresenta medo, insegurança.	1	2	3	4	5
c)	Costuma trabalhar em equipe.	1	2	3	4	5
d)	Dá liberdade para ouvir os demais nas decisões.	1	2	3	4	5
e)	Não gosta de trabalhar em equipe.	1	2	3	4	5
f)	Apresenta perfil autoritário.	1	2	3	4	5
g)	Destaca o cargo e a hierarquia nos diálogos.	1	2	3	4	5
h)	Confia nos trabalhos da Equipe Gestora.	1	2	3	4	5
i)	Utiliza o diálogo na resolução de problemas.	1	2	3	4	5
j)	Influencia diretamente no ambiente e no espaço escolar.	1	2	3	4	5
k)	Preocupa-se mais com a aprendizagem e menos com a parte administrativa.	1	2	3	4	5
l)	Preocupa-se mais com a parte administrativa e menos com a aprendizagem.	1	2	3	4	5
m)	Na sua ausência, os demais membros da Equipe Gestora resolvem os problemas.	1	2	3	4	5
n)	Tem o hábito de comunicar as decisões tomadas.	1	2	3	4	5
o)	Está em constante interação com todos da escola.	1	2	3	4	5
p)	Participa de todos os eventos da escola.	1	2	3	4	5

GESTOR ESCOLAR**Parte I – Dados Gerais**

Participante nº _____; Idade _____; Sexo: _____; Data: ____/____/____;

Cargo / Função: _____;

1) Qual a sua escolaridade?

Ensino Superior incompleto Ensino Superior completo

Pós-Graduação Mestrado

Outro: _____(especificar)

2) Há quanto tempo foi a sua última formação?

01 – 05 anos

06 – 10 anos

11 anos ou mais

3) Quanto tempo atua nesta escola?

01 – 05 anos

06 – 10 anos

11 anos ou mais

4) Você está neste Cargo / Função há quanto tempo?

01 – 05 anos

06 – 10 anos

11 anos ou mais

Parte II - Eixos Norteadores do Estudo

1) Indique o grau de confiança que você tem em relação ao trabalho da Equipe Gestora:

- () confio plenamente. () não confio.
 () confio parcialmente. () sem opinião.
 () não confio totalmente.

2) Marque um (X) no valor que expressa a sua participação em relação às seguintes dimensões (onde 1 significa pouca participação e 5 participação efetiva):

	Participação nas Dimensões	Avaliação				
a)	Gestão Financeira e de Patrimônio	1	2	3	4	5
b)	Gestão Pedagógica	1	2	3	4	5
c)	Gestão de Recursos Humanos	1	2	3	4	5
d)	Gestão Participativa	1	2	3	4	5
e)	Gestão de Resultados Educacionais	1	2	3	4	5

EQUIPE GESTORA (Vice-diretor, Prof. Coordenador, Prof. Mediador)**Parte I – Dados Gerais**

Participante nº _____; Idade _____; Sexo: _____; Data: ____/____/____;

Cargo / Função: _____;

1) Qual a sua escolaridade?

Ensino Superior incompleto Ensino Superior completo

Pós-Graduação Mestrado

Outro: _____(especificar)

2) Há quanto tempo foi a sua última formação?

01 – 05 anos

06 – 10 anos

11 anos ou mais

3) Quanto tempo atua nesta escola?

01 – 05 anos

06 – 10 anos

11 anos ou mais

4) Você está neste Cargo / Função há quanto tempo?

01 – 05 anos

06 – 10 anos

11 anos ou mais

Parte II - Eixos Norteadores do Estudo

- 1) Marque um (X) no valor que expressa a sua participação em relação às seguintes dimensões (onde 1 significa pouca participação e 5 participação efetiva):

	Participação nas Dimensões	Avaliação				
		1	2	3	4	5
a)	Gestão Financeira e de Patrimônio	1	2	3	4	5
b)	Gestão Pedagógica	1	2	3	4	5
c)	Gestão de Recursos Humanos	1	2	3	4	5
d)	Gestão Participativa	1	2	3	4	5
e)	Gestão de Resultados Educacionais	1	2	3	4	5

- 2) Marque um (X) nas notas de **1 (não concordo)** a **5 (concordo plenamente)** nas ações observadas por você diante da atuação do Gestor Escolar no dia-a-dia na escola:

	Atuação do Gestor Escolar	Avaliação				
		1	2	3	4	5
a)	Atua com liberdade, mas sem regras.	1	2	3	4	5
b)	Apresenta medo, insegurança.	1	2	3	4	5
c)	Costuma trabalhar em equipe.	1	2	3	4	5
d)	Dá liberdade para ouvir os demais nas decisões.	1	2	3	4	5
e)	Não gosta de trabalhar em equipe.	1	2	3	4	5
f)	Apresenta perfil autoritário.	1	2	3	4	5
g)	Destaca o cargo e a hierarquia nos diálogos.	1	2	3	4	5
h)	Confia nos trabalhos da Equipe Gestora.	1	2	3	4	5
i)	Utiliza o diálogo na resolução de problemas.	1	2	3	4	5
j)	Influencia diretamente no ambiente e no espaço escolar.	1	2	3	4	5
k)	Preocupa-se mais com a aprendizagem e menos com a parte administrativa.	1	2	3	4	5
l)	Preocupa-se mais com a parte administrativa e menos com a aprendizagem.	1	2	3	4	5
m)	Na sua ausência, os demais membros da Equipe Gestora resolvem os problemas.	1	2	3	4	5
n)	Tem o hábito de comunicar as decisões tomadas.	1	2	3	4	5
o)	Está em constante interação com todos da escola.	1	2	3	4	5
p)	Participa de todos os eventos da escola.	1	2	3	4	5

APÊNDICE II - ROTEIRO PARA ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

GESTOR ESCOLAR

Parte I - Eixos Norteadores do Estudo

Participante nº _____; Idade _____; Sexo: _____; Data: ____/____/____;

Cargo / Função: _____;

- 1) O que motivou sua escolha em trabalhar nesta função?
- 2) Como você avalia a sua participação na organização do espaço onde atua?
- 3) Além do Gestor Escolar e Equipe Gestora atualmente estabelecidos, você acha necessário a contratação de mais algum membro para atuar na organização da escola?
Por quê?
- 4) Quais as principais dificuldades encontradas no exercício de sua função?
- 5) Complete a frase: “Para você, ser líder é...”
- 6) Você se considera um Líder? Por quê?
- 7) Além dos resultados das avaliações externas (SARESP e IDESP), quais outros exemplos podem ser citados como influência de sua atuação relacionada à questão pedagógica?
- 8) Você costuma fazer alterações no ambiente, nos projetos da escola? Se sim, como e com que frequência?
- 9) Comente o seu modo de trabalhar com os demais membros da equipe.
- 10) Como são definidas as decisões que devem ser tomadas na escola? Quais pessoas são envolvidas?
- 11) Na sua ausência, a escola consegue “caminhar sozinha”? Por quê?
- 12) Como é a sua atuação em relação à comunidade?
- 13) Comente a influência da clientela escolar e do contexto onde a escola está inserida no seu modo de agir, de trabalhar cotidianamente.
- 14) Quando surge conflito entre membros da Equipe Gestora e Equipe Escolar (professores e funcionários), como é sua atuação?
- 15) Indique até três características que você observa e considera como **pontos fortes** no exercício de sua função.
- 16) Indique até três características que você observa e considera como **pontos fracos** no exercício de sua função.

EQUIPE GESTORA (Vice-diretor, Prof. Coordenador, Prof. Mediador)**Parte I - Eixos Norteadores do Estudo**

Participante nº _____; Idade _____; Sexo: _____; Data: ____/____/____;

Cargo / Função: _____;

- 01) O que motivou sua escolha em trabalhar nesta função?
- 02) Como você avalia a sua participação na organização do espaço onde atua?
- 03) Além do Gestor Escolar e Equipe Gestora atualmente estabelecidos, você acha necessário a contratação de mais algum membro para atuar na organização da escola?
Por quê?
- 04) Quais as principais dificuldades encontradas no exercício de sua função?
- 05) Complete a frase: “Para você, ser líder é...”
- 06) Você se considera um Líder? Por quê?
- 07) Além dos resultados das avaliações externas (SARESP e IDESP), quais outros exemplos podem ser citados como influência de sua atuação relacionada à questão pedagógica?
- 08) Você costuma fazer alterações no ambiente, nos projetos da escola? Se sim, como e com que frequência?
- 09) Comente o seu modo de trabalhar com os demais membros da equipe.
- 10) Como são definidas as decisões que devem ser tomadas na escola? Quais pessoas são envolvidas?
- 11) Na ausência do Gestor, a escola consegue “caminhar sozinha”? Por quê?
- 12) Comente a influência da clientela escolar e do contexto onde a escola está inserida no seu modo de agir, de trabalhar cotidianamente.
- 13) Como é a sua atuação em relação à comunidade?
- 14) Há reuniões do Gestor Escolar com a Equipe Gestora e com os funcionários? Com que frequência?
- 15) Indique até três características que você observa e considera como **pontos fortes** no exercício de sua função.
- 16) Indique até três características que você observa e considera como **pontos fracos** no exercício de sua função.

ANEXO III – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Pesquisa: “Práticas de gestão e de organização escolar: o exercício da liderança”

Orientador: Prof^ª. Dr^ª. Mariana Aranha Moreira José

Você está sendo convidado(a) para participar, como voluntário, em uma pesquisa. Após ser esclarecido(a) sobre as informações a seguir, no caso de aceitar fazer parte do estudo, assine ao final deste documento, que está em duas vias. Uma delas é sua e a outra é do pesquisador responsável. Em caso de recusa você não será penalizado(a) de forma alguma.

Informações sobre a pesquisa:

Título do Projeto: “Práticas de gestão e de organização escolar: o exercício da liderança”

Objetivo da pesquisa: Investigar a relação das práticas de liderança exercidas pelo Gestor Escolar e sua Equipe Gestora (vice-diretor, professor coordenador e professor mediador) e quais os efeitos e influências que elas exercem na organização pedagógica e na rotina da escola pesquisada.

Coleta de dados: Para o desenvolvimento da pesquisa, serão utilizados dos seguintes instrumentos:

- a) **Questionário com questões fechadas e abertas:** este instrumento será aplicado junto ao Gestor Escolar, à Equipe Gestora (vice-diretor, professor coordenador e professor mediador), professores e funcionários que trabalham na unidade escolar que será utilizada como estudo de caso, a qual apresenta as características ideais para serem analisadas a partir do que se pretende como objetivo da pesquisa. Além de dados sociodemográficos, o questionário conta também com questões pertinentes ao assunto da pesquisa. Os professores e funcionários serão convidados durante a reunião semanal ocorrida na escola, e responderão ao questionário, por adesão, caso estejam presentes na data da entrevista a ser agendada com o Gestor Escolar.
- b) **Entrevista semi-estruturada:** este instrumento será aplicado junto ao Gestor Escolar e à Equipe Gestora (vice-diretor, professor coordenador e professor mediador) que

trabalham na escola que será utilizada como estudo de caso. As entrevistas serão aplicadas individualmente com cada participante, em horário previamente agendado e definido com autorização do Gestor Escolar.

A unidade escolar que será utilizada como estudo de caso localiza-se no município de Taubaté, Estado de São Paulo.

Destino dos dados coletados: o pesquisador será o responsável pelos dados originais coletados por meio dos questionários e da entrevista semi-estruturada, permanecendo de posse dos mesmos por um período não inferior a 5 (cinco) anos, quando então os mesmos serão destruídos. Os dados originais serão guardados, tomando-se todo o cuidado necessário para garantir o anonimato dos participantes. As informações coletadas no decorrer da pesquisa, bem como os conhecimentos gerados a partir dos mesmos não serão utilizadas em prejuízo das pessoas ou da instituição onde o pesquisa será realizada. Os dados coletados por meio dos questionários e da entrevista semi-estruturada serão utilizados para a dissertação a ser apresentada ao Mestrado em Desenvolvimento Humano: Formação, Políticas e Práticas Sociais da Universidade de Taubaté (SP), bem como para divulgar os dados por meio de publicações em periódicos e/ou apresentações em eventos científicos.

Riscos, prevenção e benefícios para o participante da pesquisa: o possível risco que a pesquisa poderá causar aos voluntários é que os mesmos poderão se sentir desconfortáveis, inseguros ou não desejarem fornecer alguma informação pessoal solicitada pelo pesquisador, por meio dos questionários e da entrevista semi-estruturada. Com vistas a prevenir os possíveis riscos gerados pela presente pesquisa, aos participantes ficam-lhes garantidos os direitos de anonimato; de abandonar a qualquer momento a pesquisa; de deixar de responder qualquer pergunta que ache por bem assim proceder; bem como solicitar para que os dados por ele fornecidos durante a coleta não sejam utilizados. O benefício esperado com o desenvolvimento da pesquisa será o fato de oferecer aos participantes e à comunidade acadêmica maiores informações e conhecimentos acerca dos aspectos que compõem o Tema da pesquisa: “Práticas de gestão e de organização escolar: o exercício da liderança”. Cabe aqui ressaltar também que, pelo aspecto interdisciplinar que se pretende abordar no presente estudo, os conhecimentos gerados por meio da pesquisa poderão despertar o interesse de profissionais, instituições, pesquisadores e fundamentar estudos em outras áreas do conhecimento no que diz respeito ao presente objeto de pesquisa. Contudo, os principais

benefícios do presente estudo poderão se apresentar somente ao final do mesmo, quando das conclusões do mesmo.

Garantias e indenizações: fica garantido o direito às indenizações legalmente estabelecidas aos indivíduos que, por algum motivo, sofrerem qualquer tipo de dano pessoal causado pelos instrumentos ou técnicas de coleta de dados. Os participantes têm o direito de serem informados a respeito dos resultados parciais e finais da pesquisa, para isto, a qualquer momento do estudo, terão acesso aos pesquisadores responsáveis pela pesquisa para esclarecimento de suas dúvidas.

Esclarecimento de dúvidas: o investigador é mestrando da Turma 2014 do Mestrado em Desenvolvimento Humano: Formação, Políticas e Práticas Sociais da Universidade de Taubaté (SP), GLAUCO D'ANDERSON SÉTIMO FERREIRA, residente no endereço situado à Rua XXXXXXXXXXXXXXXX, nº XXX, XXXXXXXXXXXX, XXXXXXXX, CEP: XXXXX-XX, podendo também ser contatado pelos telefones (XX) XXXXXXXXX e (XX) XXXXXXXXX. A pesquisa será desenvolvida sob a orientação da Prof^ª. Dr^ª MARIANA ARANHA MOREIRA JOSÉ, a qual pode ser contatada pelo telefone (XX) XXXXXXXXX. A supervisão da presente pesquisa será feita pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade de Taubaté, situado na Rua Visconde do Rio Branco, 210 – Bairro: Centro, Taubaté-SP, no telefone: (12) 3625-4217.

A presente pesquisa não acarretará quaisquer tipos de ônus e/ou despesas aos participantes, sendo os dados coletados nas dependências da Instituição, onde os participantes que comporão a amostra atuam, em horário condizente com as disponibilidades dos mesmos. Da mesma forma fica aqui esclarecido que a participação no presente estudo é em caráter voluntário, não havendo nenhum tipo de pagamento pela sua participação no mesmo, ficando excluídas as indenizações legalmente estabelecidas pelos danos decorrentes de indenizações por danos causados pelo pesquisador.

As informações serão analisadas e transcritas pelo pesquisador, não sendo divulgada a identificação de nenhum participante. O anonimato será assegurado em todo processo da pesquisa, bem como no momento das divulgações dos dados por meio de publicação em periódicos e/ou apresentação em eventos científicos. O depoente terá o direito de retirar o consentimento a qualquer tempo. A sua participação dará a possibilidade de ampliar o

conhecimento sobre o Tema da pesquisa: “Práticas de gestão e de organização escolar: o exercício da liderança”.

DECLARAÇÃO

Declaro que li e que compreendi todas as informações contidas neste documento, sanei todas as minhas dúvidas, junto ao pesquisador, quanto a minha participação no presente estudo, ficando-me claros, quais são os propósitos da presente pesquisa, os procedimentos a serem realizados, os possíveis desconfortos e riscos, as garantias de não utilização das informações em prejuízo das pessoas no decorrer e na conclusão do trabalho e da possibilidade de obter esclarecimentos permanentes. Ficou claro também que a minha participação não será paga, bem como não terei despesas, inclusive se decidir em desistir de participar da pesquisa.

Concordo em participar desse estudo podendo retirar meu consentimento a qualquer momento, sem necessidade de justificar o motivo da desistência, antes ou durante a pesquisa, sem penalidades, prejuízo ou perda de qualquer benefício que possa ter adquirido.

Taubaté, ____ de _____ de 2014.

Assinatura do Participante

Nome do Participante: _____

GLAUCO D'ANDERSON SÉTIMO FERREIRA

Pesquisador Responsável

Declaramos que assistimos à explicação do pesquisador ao participante, que as suas explicações deixaram claros os objetivos do estudo, bem como todos procedimentos e a metodologia que serão adotados no decorrer da pesquisa.

Testemunha

Testemunha

Apêndice III: Grandes Temas: Liderança – dados do Gestor Escolar

TEMA PRINCIPAL	CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	EXEMPLOS	N
LIDERANÇA	ATITUDE	Humildade	“Eu gosto de aprender com os outros” (ponto forte)	3
			“[...] Poder pra mim não é, eu sempre falo que poder não existe. A gente tem que conquistar o espaço que a gente está, né?”	
			“[...] aprender com os outros, saber ouvir, porque eu acho que quando a pessoa quer falar, deixa ela que fale. E não ter vergonha de errar. “Eu errei, mas...”. Não pode errar como pessoa, mas isso é o maior cuidado. Agora, errou porque fez... ah, isso não”.	
		Liberdade	“[...] Você sempre aparecer e só cobrar. Não, é participar das dificuldades de todos. No caso, por exemplo, material. Falo para o professor: o que está faltando pra sua aula? [...] Ou mesmo com um funcionário, nunca faço uma lista do que tem que comprar na escola sem perguntar pra que vai usar. [...] é estar perguntando, acho que é dar condições pra todo mundo”.	1
		Diálogo	“[...] se o professor vem e fala “olha, eu dei um trabalho e ninguém entregou. Quem não entregou?” Então eu... sabe? Chamo, converso e vou negociar daí com o professor. Então eu acho que é isso que faz o resultado da escola também [...]”.	6
			“[...] às vezes eu cobro, e às vezes eu procuro ver o lado dele também, as dificuldades. Por exemplo, o professor... ele vem e fala... o que está acontecendo, professor? Vejo o lado e converso com ele também sobre o lado pessoal. Mesmo o funcionário. Porque que tratou mal aquele aluno? O que que aconteceu hoje, né? E com aluno também”.	
			“[...] Partilhar conhecimento. Porque quando a gente partilha a gente dá um pouco e pega também né?”.	
			“Eu me considero um líder porque eu sei ouvir e também não gosto muito de decidir sozinha. Gosto de ouvir todo mundo e entrar num consenso”.	
			“[...] Então, é a cultura da paz. Aqui não dá pra gente brincar, pelo menos a nossa fala sem parar e nossa arma é a fala. E ela tem que ser pra promover”.	
			“[...] E tem pai que você sabe, né, se tem um conflito aluno com aluno, ele vem e quer que bate no outro. “Oh pai, não é por aí”. Então, é nesse sentido, a mediação mesmo para que seja resolvido e esclarecido aqui dentro”.	
Presença	“[...] Estar sempre ali. Acho que o que faz a diferença é você estar ali na escola diariamente recebendo todo mundo, falando um bom dia [...]”.	1		
LIMITES	Equipe	“Olha, na maioria delas, é sempre quem está dentro da escola, né? E a gente chama a APM. Procuro sempre... é no coletivo [...]”.	3	
		“[...] Quando estou no ATPC falo: “gente vamos fechar isso”? Então é assim! Faço que todo mundo		

		<p>assuma aquilo comigo. E aí não tem problemas depois de alguém vir cobrando: “Ah porque que fez isso?”. Muito difícil uma decisão que eu tome sozinha, a não ser que venha um documento ali da Secretaria num tempo que não tenha ninguém para eu estar... em férias (dos professores), por exemplo [...]”.</p> <p>“[...]A gente distribui aquele cronograma, então eu valorizo muito o trabalho no dia-a-dia e o que é feito na escola pelos professores, seja um trabalho [...]”.</p>	
	Formação	“[...] Acho que eu ainda tenho pouco conhecimento ainda, precisava conhecer mais a parte financeira. A gente não tem tempo pra estudar, né, quando se está aqui. Agora eu vejo! Fiz um curso por exemplo lá na EAD sem estar dentro da escola, nossa, isso é muito bom, e quando você faz tudo então [...]”.	1
	Limites	“[...] E que conviver tem que ter regras e todo mundo tem que respeitar, né? Então é nunca... ah, tá com raiva, oh professor, dá um tempinho, conta até dez, se é um funcionário...oh, depois eu falo com você, porque tem que promover isso nos espaços, senão vira uma guerra, né [...]”.	1
	Participação	“[...] Você sempre aparecer e só cobrar. Não, é participar das dificuldades de todos [...]”.	1
	Burocracia	“[...] você não é o dono da escola, você faz parte de um sistema e de vez em quando eu falo isso para os meus funcionários: “olha, isso aqui a escola não é minha, embora às vezes eu não concorde, é isso que tem que ser. Acho que faz parte também da atribuição do líder, né? Seguir de repente e acabou”.	1
	Dificuldade	“As principais dificuldades? Ah, quando a gente pega um profissional que não tem compromisso. Daí, a maior dificuldade [...]”.	1

Apêndice IV: Grandes Temas: Liderança – dados do Vice-Diretor

TEMA PRINCIPAL	CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	EXEMPLOS	N	
LIDERANÇA	ATITUDE	Humildade	“[...] basicamente eu to fazendo todas as funções ao mesmo tempo. Então eu to cuidando da parte administrativa, eu to cuidando da parte pedagógica [...]. Tem que ir no contador, tem que fazer a prestação de contas [...] eu estou cuidando e isso me fez crescer muito, porque uma coisa que não atuava eu tinha uma âncora lá tomando conta e eu me atentava mais pra parte de embelezamento da escola, de cuidar da limpeza, sabe? Eu notei que depois desse período eu aprendi muita coisa”.	1	
		Diálogo	“[...] acho que ser ouvinte é a principal virtude do gestor. Às vezes você responde de uma forma, você ouve as pessoas comentando, acha um caminho e vai caminhando. Mas o gestor nunca trabalha sozinho, ele sempre tem uma pessoa pra tá apoiando, pra tá orientando, e ouvir é uma virtude muito grande de todo ser humano”. “Humano, um bom ouvinte e amigo” (<i>ser líder é...</i>).	2	
		Presença	“[...] Quando tem alguma coisa específica e precisa, a equipe chama, vamos dizer, os funcionários numa sala e a gente faz uma reunião específica, e direciona para aquilo que realmente tá tendo necessidade [...]”. “[...] acho que cabe ao Diretor não só administrar, mas vivenciar tudo que a escola passa naquele dia, naquele ano e dar o melhor de si”.	2	
	LIMITES	Equipe		“[...] Então quando a gente pode reunir o conselho, que às vezes fica até difícil, todo mundo sabe disso, não é uma coisa simples reunir o Conselho de Escola, e a maioria das decisões são tomadas junto com a equipe escolar [...]”. “[...] Além da parte administrativa, além da parte pedagógica, a gente tem que doar um pouquinho para cada canto. Aqui, todos fazem todos os serviços [...]”.	2
			Formação	“[...] Eu acho que não, liderança é uma coisa assim que você nasce, você tem que aprender a conduzir as pessoas [...]”.	1
		Participação	“[...] Acho que primeiramente, acho que cabe ao Diretor não só administrar, mas vivenciar tudo que a escola passa naquele dia, naquele ano e dar o melhor de si”. “[...] você tem que aprender a conduzir as pessoas. Eu acho que eu atualmente sou um bom ouvinte, sou amigo e sou um ser humano. Então o ser humano, acho que a principal função é aprender, principal virtude do diretor da escola, eu acho que é nesse sentido”.	2	
		Burocracia	“Rigidez, regras e, eu sempre brinco com todo mundo, né, que a gente aqui adota uma... uma... uma postura, quanto a uma rigidez muito grande, mas é, eu levo assim, eu brinco com os funcionários, a gente bate depois a gente alisa [...]”.	1	
	Dificuldade	“[...] Quando tem alguma coisa específica e precisa, a equipe chama, vamos dizer, os funcionários numa sala e a gente faz uma reunião específica, e direciona para aquilo que realmente tá tendo necessidade. Mas dizer que essa reunião acontece com data marcada, não. Só quando há necessidade”.	1		

Apêndice V: Grandes Temas: Liderança – dados do Professor Coordenador

TEMA PRINCIPAL	CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	EXEMPLOS	N
LIDERANÇA	ATITUDE	Humildade	“[...] porque sou eu que faço a organização do uso de praticamente todos os espaços pedagógicos né, de dentro da escola [...]”.	4
			“[...] Então, eu... assim, sem ter muita pretensão, mas eu acho que minha atuação neste espaço é muito importante”.	
			“Sim, porque eu sou bem respeitada dentro da minha função, enquanto pessoa, enquanto professora, enquanto coordenadora, eu creio que eu tenho, faço o papel de líder aí no caso”.	
			“[...] Se eu estou falando que eu sou líder, que eu conheço a minha equipe, então eu tenho que aprender a debater, a usar os fundamentos que eu tenho para encontrar uma melhor solução. Mas respeito hierarquicamente os meus superiores”.	
		Liberdade	“[...] pelo menos uma vez por mês a gente discute os pontos positivos, os pontos negativos, onde a gente precisa melhorar, né? A gente dá liberdade para eles possam falar também “olha <i>Coordenador</i> , poderia melhorar isso, isso, isso, tudo em comum acordo...”. Então a gente tem total liberdade de falar com a equipe. Ninguém vai se estressar, ficar bravo, por causa disso”.	1
		Diálogo	“[...] Eu nunca... Pode ter certeza que eu nunca vou falar pro meu diretor: “não concordo, não vou fazer”, mas eu vou argumentar, vou colocar os meus fundamentos, e vou colocar o “porque sim, porque não”, então vamos discutir pra gente chegar num ponto, que eu, sabe, a gente não pode ficar falando “tudo sim, tudo sim” [...]”.	4
			“[...] Vou falar mais, tudo o que nós vamos definir, ou decidir, a gente faz um cronograma, esboça, a gente nunca fecha sem levar ao conhecimento, sem ter a participação das pessoas que estão envolvidas, tanto dos professores quanto dos funcionários, dos pais na Associação de Pais e Mestres, todos os setores [...]”.	
“[...] eu tenho que colocar que eu também tenho um relacionamento excelente com os funcionários, sou muito respeitada por eles também. Então isso faz muita diferença no construir a escola, faz muita diferença”.				
Presença	“Conhecer os profissionais com os quais eu trabalho. Conhecer mesmo, não conhecer superficialmente. Saber da vida, como é, como não é, porque isto faz... te dá muita possibilidade no decorrer, tá? [...] Você já conhece a pessoa que ... isso faz diferença, sabe? [...]”.	1		
“É... Talvez você estranhe minha resposta, mas eu sou uma pessoa muito clara e objetiva. Não tenho meias palavras, se eu precisar falar, “eu não gostei” [...]”.				
LIMITES	Equipe	“[...] Vou falar mais, tudo o que nós vamos definir, ou decidir, a gente faz um cronograma, esboça, a gente nunca fecha sem levar ao conhecimento, sem ter a participação das pessoas que estão envolvidas, tanto dos professores quanto dos funcionários, dos pais na Associação de Pais e Mestres,	1	

			todos os setores. Tudo é muito bem discutido. [...]”.	
		Participação	“Conhecer a sua equipe profundamente” (<i>ser líder é...</i>).	1
		Dificuldade	“[...] Talvez não conseguir... Eu sou muito do cem por cento, né? Infelizmente eu penso assim, não as vezes a gente não consegue atingir cem por cento de todos os nossos objetivos pretendidos que se traçam [...]”.	1

Apêndice VI: Grandes Temas: Liderança – dados do Professor Mediador

TEMA PRINCIPAL	CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	EXEMPLOS	N
LIDERANÇA	ATITUDE	Diálogo	“[...] Éhhhh, esse é o ponto muito forte que aqui na escola sempre tem isso, da gente tá indo até a sala de aula, ouvir tanto o aluno quanto o professor, isso é muito importante [...]”.	2
			“[...] Então não que eu considero uma pessoa um líder mas eu tento ser aquilo que muitas das vezes as pessoas criam uma expectativa em cima né, ter uma boa conversa, ter um bom direcionamento então da melhor maneira possível”.	
		Presença	“[...] amar o que faz” (<i>ser líder é...</i>).	3
			“[...] E sei também que as pessoas que estão a frente de alguma função, de algum cargo, elas são modelos né [...]”.	
	LIMITES	Participação	“[...] É estar presente na sala de aula. Acho muito importante isso, a gestão, a parte né, é estar vendo o que está acontecendo dentro da sala de aula [...]”.	2
“Áhhhh... Eu tento é contribuir ne, da melhor maneira possível, tudo que está ao meu alcance eu tento estar executando, fazendo, se solicito alguma coisa eu estou disponível, então assim eu creio que tudo aquilo que me dão pra fazer eu tento executar da melhor maneira possível”.				
			“[...] é você querer fazer parte da equipe, se dar para essa equipe, querer trabalhar, enfim”.	

Apêndice VII: Grandes Temas: Gestão Escolar – dados do Gestor Escolar

TEMA PRINCIPAL	CATEGORIAS	EXEMPLOS	N
GESTÃO ESCOLAR	ATITUDE	“[...] A gente tem que conquistar o espaço que a gente está, né? Falei isso pro <i>Vice-Diretor</i> : “A gente tem dois caminhos: ou a gente vai pela humildade, aprendendo com os outros pra conseguir o que a gente quer, porque pelo poder nada funciona”, né? [...]”.	6
		“[...] eu vim de um sistema de escola muito tradicional e então eu queria ser um Diretor diferente dos que eu já tinha tido”.	
		“[...] Ele (<i>o professor</i>) não cumpre horário e aí como eu penso que o exemplo arrasta o adolescente, fica difícil. Quando eu cobro celular do aluno usar, ele diz pra mim que o professor ou outro funcionário ali que tá trabalhando tá usando, então é isso”.	
		“[...] às vezes eu cobro, e às vezes eu procuro ver o lado dele também, as dificuldades. Por exemplo, o professor... ele vem e fala... o que está acontecendo, professor? Vejo o lado e converso com ele também sobre o lado pessoal [...]”.	
		“[...] gosto de aprender com os outros. Não tenho esse... Poder pra mim não é, eu sempre falo que poder não existe [...]”.	
		“[...] aprender com os outros, saber ouvir, porque eu acho que quando a pessoa quer falar, deixa ela que fale. E não ter vergonha de errar. “Eu errei, mas...”. Não pode errar como pessoa, mas isso é o maior cuidado. Agora, errou porque fez... ah, isso não”.	
	AVALIAÇÃO	“[...] acompanhar sempre o resultado do aluno no dia-a-dia, né? Eu sempre cobro deles quando eles vêm... Ah, e aí? A gente distribui aquele cronograma, então eu valorizo muito o trabalho no dia-a-dia e o que é feito na escola pelos professores, seja um trabalho [...]”.	4
		“Acho que eu ainda tenho pouco conhecimento ainda, precisava conhecer mais a parte financeira. A gente não tem tempo pra estudar, né, quando se está aqui [...]”.	
		“[...] Por exemplo, o professor... ele vem e fala... o que está acontecendo, professor? Vejo o lado e converso com ele também sobre o lado pessoal [...]”.	
		“[...] A gente distribui aquele cronograma, então eu valorizo muito o trabalho no dia-a-dia e o que é feito na escola pelos professores [...]”.	
	PARTICIPAÇÃO	“Eu procuro sempre trabalhar a cultura da paz dentro da escola. Sempre coloco assim que é o ambiente onde a gente passa a maior parte do dia e ele tem que ser um ambiente agradável, né [...]”.	9
		“As principais dificuldades? Ah, quando a gente pega um profissional que não tem compromisso. Daí, a maior dificuldade. Porque daí ele vai reclamar do salário, vai reclamar do aluno, do pai, ou mesmo do funcionário [...]”.	
		“[...] se o professor vem e fala “olha, eu dei um trabalho e ninguém entregou. Quem não entregou?” Então eu... sabe? Chamo, converso e vou negociar daí com o professor [...]”.	
		“[...] Aqui não dá pra gente brincar, pelo menos a nossa fala sem parar e nossa arma é a fala. E ela tem que ser pra promover [...]”.	
“[...] se tem um conflito aluno com aluno, ele (<i>o pai</i>) vem e quer que bate no outro. “Oh pai, não é por aí”. Então, é			

		<p>nesse sentido, a mediação mesmo para que seja resolvido e esclarecido aqui dentro”.</p> <p>“[...] é no coletivo (<i>definidas as decisões</i>), mas embora eu, assim... que o ponto fraco, depois a gente vai chegar lá, que eu acho ainda são os colegiados da escola. A gente tem que contar com quem vem, com quem está aqui. Mas sempre no coletivo. Só, como eu já disse, em janeiro, quando é alguma... um documento que não dá tempo. Mas fora isso, sempre compartilhados”.</p> <p>“[...] E que cada um tem que fazer a sua parte e às vezes até mais um pouquinho do outro que não tem aquele entendimento para convivência. E que conviver tem que ter regras e todo mundo tem que respeitar, né? [...]”.</p> <p>“[...] é participar das dificuldades de todos. No caso, por exemplo, material. Falo para o professor: o que está faltando pra sua aula? [...] Ou mesmo com um funcionário, nunca faço uma lista do que tem que comprar na escola sem perguntar pra que que vai usar. [...], é estar perguntando, acho que é dar condições pra todo mundo”.</p> <p>“[...] Estar sempre ali. Acho que o que faz a diferença é você estar ali na escola diariamente recebendo todo mundo, falando um bom dia [...]”.</p>	
--	--	---	--

Apêndice VIII: Grandes Temas: Gestão Escolar – dados do Vice-Diretor

TEMA PRINCIPAL	CATEGORIAS	EXEMPLOS	N
GESTÃO ESCOLAR	ATITUDE	“[...] Quando tem alguma coisa específica e precisa, a equipe chama, vamos dizer, os funcionários numa sala e a gente faz uma reunião específica, e direciona para aquilo que realmente tá tendo necessidade [...]”.	5
		“[...] Então eu acho que no cargo que se atua, primeiramente, a pessoa tem que ser “humano”, aprender ouvir, tem que ouvir bastante para você possa dar sua opinião [...]”.	
		“[...] Tem um pessoal que de vez em quando brinca que eu sou um ogro, mas como eu já falei, acho que ser ouvinte é a principal virtude do gestor [...]”.	
		“[...] Então, basicamente eu to fazendo todas as funções ao mesmo tempo. Então eu to cuidando da parte administrativa, eu to cuidando da parte pedagógica [...]”.	
		“[...] é vontade de querer fazer sempre o melhor. Acho que primeiramente, acho que cabe ao Diretor não só administrar, mas vivenciar tudo que a escola passa naquele dia, naquele ano e dar o melhor de si”.	
	AVALIAÇÃO	“[...] a gente se reúne, colocam, as propostas são colocadas, aí o grupo avalia e acha um caminho viável. A gente nunca chega com a proposta pronta, ela sempre é levantada junto na reunião pra depois a gente dar encaminhamento nela [...]”.	6
		“[...] Mudanças ocorrem? Sim, mas isso é de acordo com o andar da carruagem”.	
		“[...] Você vai ser o meu vice-diretor, eu vou sair de férias e você vai ficar. Na época eu fiquei meio relutante... Eram trinta dias, eu nunca tinha participado nem atuado na função, sempre como professor, né? E... Na realidade eu fui no embalo, fiquei os trinta dias na escola, escola pequena tinha quatro salas e lá eu tomei gosto pela coisa [...]”.	
		“Atualmente, [...] eu comecei a me inteirar mais da parte pedagógica. Então agora eu tô mais por dentro que antes da parte pedagógica porque eu tenho como, na função de diretor, eu tenho que atuar, você entendeu?”.	
		“[...] Tem que ir no contador, tem que fazer a prestação de contas, ensino, mas basicamente eu estou cuidando e isso me fez crescer muito, porque uma coisa que não atuava eu tinha uma âncora lá tomando conta e eu me atentava mais pra parte de embelezamento da escola, de cuidar da limpeza, sabe? Eu notei que depois desse período eu aprendi muita coisa”.	
		“[...] acho que cabe ao Diretor não só administrar, mas vivenciar tudo que a escola passa naquele dia, naquele ano e dar o melhor de si”.	
	PARTICIPAÇÃO	“[...] Nem sempre às vezes é o que as pessoas gostam de ouvir, mas infelizmente, se o momento exige, a gente tem que ser enérgico, tem que agir da maneira que a Lei manda”.	7
		“[...] Mas o gestor nunca trabalha sozinho, ele sempre tem uma pessoa pra tá apoiando, pra tá orientando, e ouvir é uma virtude muito grande de todo ser humano”.	
		“[...] Então quando a gente pode reunir o conselho, que às vezes fica até difícil, todo mundo sabe disso, não é uma coisa simples reunir o Conselho de Escola, e a maioria das decisões são tomadas junto com a equipe escolar [...]”.	
		“[...] Mas a gente aprende muito e quando a equipe é unida, não é por falta de uma asinha que vai deixar de voar”.	
“[...] a gente procura fazer essas reuniões normalmente em ATPC. Quando tem alguma coisa específica e precisa, a			

		equipe chama, vamos dizer, os funcionários numa sala e a gente faz uma reunião específica, e direciona para aquilo que realmente tá tendo necessidade [...]”.	
		“[...] A gente tem que ser pai, tem que ser amigo, tem que ser o Diretor, eu acho que é uma coisa que a gente tem que analisar muito. Então eu acho que no cargo que se atua, primeiramente, a pessoa tem que ser “humano”, aprender ouvir, tem que ouvir bastante para você possa dar sua opinião [...]”.	
		“[...] acho que cabe ao Diretor não só administrar, mas vivenciar tudo que a escola passa naquele dia, naquele ano e dar o melhor de si”.	

Apêndice IX: Grandes Temas: Gestão Escolar – dados do Professor Coordenador

TEMA PRINCIPAL	CATEGORIAS	EXEMPLOS	N
GESTÃO ESCOLAR	ATITUDE	“[...] Não tenho meias palavras, se eu precisar falar, “eu não gostei”. Eu nunca... pode ter certeza que eu nunca vou falar pro meu diretor: “não concordo, não vou fazer”, mas eu vou argumentar, vou colocar os meus fundamentos, e vou colocar o “porque sim, porque não”, então vamos discutir pra gente chegar num ponto, que eu, sabe, a gente não pode ficar falando “tudo sim, tudo sim” [...]”.	7
		“[...] Que a avaliação ela é feita para ajudar, para diagnosticar e você, em cima disso, encontrar soluções. Então os nossos professores hoje estão bem conscientizados, para que que realmente servem as avaliações, tanto as internas quanto as externas [...]”.	
		“[...] Se eu estou falando que eu sou líder, que eu conheço a minha equipe, então eu tenho que aprender a debater, a usar os fundamentos que eu tenho para encontrar uma melhor solução. Mas respeito hierarquicamente os meus superiores”.	
		“[...] Talvez você estranhe minha resposta, mas eu sou uma pessoa muito clara e objetiva. Não tenho meias palavras, se eu precisar falar, “eu não gostei” [...]”.	
		“[...] mas eu tenho que colocar que eu também tenho um relacionamento excelente com os funcionários, sou muito respeitada por eles também. Então isso faz muita diferença no construir a escola, faz muita diferença”.	
		“[...] mas pelo menos uma vez por mês a gente discute os pontos positivos, os pontos negativos, onde a gente precisa melhorar, né? A gente dá liberdade porque eles possam falar também “olha Roseli, poderia melhorar isso, isso, isso, tudo em comum acordo...”. Então a gente tem total liberdade de falar com a equipe [...]”.	
		“[...] O respeito. O respeito com as pessoas que trabalham junto com você. Acho que isso é primordial. Você é um líder? Sim. Mas se você demonstra respeito pelos seus colegas, por exemplo: nas reuniões de ATPCs, eles... [...]”.	
	AVALIAÇÃO	“[...] acho que foi ela (<i>uma ex-diretora da escola</i>) que enxergou essa capacidade de liderança né, de liderança com os colegas que eu sempre tive, porque praticamente eu comecei a trabalhar na minha vida aqui na escola [...]”.	5
		“[...] É que existe muita burocracia, a gente perde um pouco de tempo na burocracia, e você poderia estar junto. Eu acho que o Professor coordenador que não está junto com seus alunos e com os seus professores, o trabalho fica pela metade”.	
		“[...] às vezes a gente não consegue atingir cem por cento de todos os nossos objetivos pretendidos que se traçam... vamos falar de início de ano você traça seus objetivos, você tem a sua proposta e às vezes a gente não consegue atingir a todos e eu gostaria de atingir a todos com o que eu penso, com o que eu falo, com o que eu prego, mas é muito difícil porque, com os seus, aqueles que estão aqui, aqueles que a gente conhece é uma coisa [...]”.	
		“Conhecer os profissionais com os quais eu trabalho. Conhecer mesmo, não conhecer superficialmente. Saber da vida, como é, como não é, porque isto faz... te dá muita possibilidade no decorrer, tá? [...]”.	

		<p>“[...] Se eu estou falando que eu sou líder, que eu conheço a minha equipe, então eu tenho que aprender a debater, a usar os fundamentos que eu tenho para encontrar uma melhor solução. Mas respeito hierarquicamente os meus superiores [...]”.</p>	
	<p>PARTICIPAÇÃO</p>	<p>“Vou falar mais, tudo o que nós vamos definir, ou decidir, a gente faz um cronograma, esboça, a gente nunca fecha sem levar ao conhecimento, sem ter a participação das pessoas que estão envolvidas, tanto dos professores quanto dos funcionários, dos pais na Associação de Pais e Mestres, todos os setores”.</p> <p>“[...] mas pelo menos uma vez por mês a gente discute os pontos positivos, os pontos negativos, onde a gente precisa melhorar, né? A gente dá liberdade porque eles possam falar também “olha <i>Coordenadora</i>, poderia melhorar isso, isso, isso, tudo em comum acordo...”. Então a gente tem total liberdade de falar com a equipe [...]”.</p> <p>“[...] Então eu acho que, que... a presença do diretor é relevante. Não que ele fique na reunião um dia, dois dias, a escola vai caminhar muito bem, porque ele sabe, todo mundo sabe o seu papel, não é? Mas eu acho que, não só o diretor, mas todos ai fazem falta”.</p> <p>“[...] você pode ter um coordenador exemplar, você pode ter excelentes professores, mas se o seu diretor se ausentar muito, a escola vai perdendo o brilho. E eu acredito assim também porque nós já passamos por isso [...]”.</p>	<p>4</p>

Apêndice X: Grandes Temas: Gestão Escolar – dados do Professor Mediador

TEMA PRINCIPAL	CATEGORIAS	EXEMPLOS	N
GESTÃO ESCOLAR	ATITUDE	“[...] Éhhhh, esse é o ponto muito forte que aqui na escola sempre tem isso, da gente tá indo até a sala de aula, ouvir tanto o aluno quanto o professor, isso é muito importante [...]”.	2
		“Então, a principal dificuldade eu vejo que está no relacionamento mesmo. Nessa parte de você estar aceitando o outro com limites, na sua maneira de ser, então isso muitas das vezes gera conflitos ou até mesmo dificuldades de estar se aproximando das pessoas”.	
	AVALIAÇÃO	“[...] tentar trazer a escola, os responsáveis, os alunos a ter essa.. essa... essa noção de importância do que é o SARESP, o que é o IDESP, pra nós a importância dentro da escola. Então assim, a gente contribui dessa maneira. É levar o aluno a entender o que é, qual é o objetivo, a responsabilidade. Então isso contribui logicamente pro nível de SARESP, de IDESP bom pra escola”.	2
		“Então, a principal dificuldade eu vejo que está no relacionamento mesmo. Nessa parte de você estar aceitando o outro com limites, na sua maneira de ser, então isso muitas das vezes gera conflitos ou até mesmo dificuldades de estar se aproximando das pessoas”.	
	PARTICIPAÇÃO	“[...] Éhhhh, esse é o ponto muito forte que aqui na escola sempre tem isso, da gente tá indo até a sala de aula, ouvir tanto o aluno quanto o professor, isso é muito importante [...]”.	6
		“[...] Passamos muito tempo juntos então temos a liberdade de estar conversando de estar colocando as ideias, as informações e também temos que respeitar quando essas informações são de uma maneira negativa mas construtiva, né. Então temos essa liberdade, essa parceria”.	
“Se ele (<i>o diretor</i>) consegue trabalhar e colocar cada um na sua função, delegar esses papéis, a escola consegue continuar sem ele”.			
“[...] ter essa interação mais com as pessoas, esse relacionamento porque o professor mediador ele tem essa função né, de estar mediando, de estar compartilhando, de estar ouvindo. Então é... o que mais me motivou foi isso: esse relacionamento com o próximo”.			
“[...] é trazer o pai do aluno pra escola, né? Quando a gente consegue fazer isso, mostrar pra eles o que está acontecendo, porque disso, porque daquilo, qual é a necessidade, o trabalho fica mais fácil, o trabalho fica mais ehhhh, abrange outros aspectos, tanto na aprendizagem, quanto o estar presente na escola [...]”.			
“A Equipe Gestora, diretor, vice-diretor, coordenação, professores, os pais, né, são pessoas importantíssimas pra nós também aqui na escola que sem os pais a nossa escola deixa de existir também. Então é assim, tudo se é uma hierarquia mesmo, né”.			

Apêndice XI: Grandes Temas: Contextos Escolares – dados do Gestor Escolar

TEMA PRINCIPAL	CATEGORIAS	EXEMPLOS	N
CONTEXTOS ESCOLARES	AMBIENTE	“[...] A gente tem que conquistar o espaço que a gente está [...]”.	07
		“[...] Então sempre após uma avaliação ver o que deu certo, mudando aquilo que não deu certo. Mas não assim aquela... eu não sou de muita mudança ah, tem que mudar tudo, não. Isso eu... até as pessoas com quem eu vou trabalhar [...]”.	
		“[...] buscar pra melhorar porque pra quem está dentro da escola, o que existe dentro da escola a gente tem que valorizar, né? Não que fique só nisso, buscar parceria. Mas assim: tudo da forma que otimize o que já tem [...]”.	
		“[...] Tem que estar sempre falando com os funcionários sobre o modo como falar com essa clientela. Às vezes vem um professor, por exemplo, de outra escola, e eu falo: “Olha, professor: aqui não funciona assim; isso aqui não dá para os nossos alunos”. Então é um diferencial para que todos que chegam sabem que tem que se adaptar [...]”.	
		“[...] eu tenho aluno que matricula aqui na segunda, eu sempre falo isso para os pais, na quinta tá pedindo, né, pra sair. Por quê? Porque também não se encaixa no perfil, né? Do mesmo jeito que eles cobram, a gente também tá atenta no dia-a-dia, cobrando, se não vem, se quer sair mais cedo, se o pai quer levar, se chega atrasado. Então, a maioria tem mesmo o perfil que se encaixa [...]”.	
		“[...] Então sempre após uma avaliação ver o que deu certo, mudando aquilo que não deu certo. Mas não assim aquela... eu não sou de muita mudança ah, tem que mudar tudo, não [...]”.	
		“[...] Então procuro sempre ouvir outro lado, orientar, na melhor medida possível, né, buscar pra melhorar porque pra quem está dentro da escola, o que existe dentro da escola a gente tem que valorizar, né? Não que fique só nisso, buscar parceria [...]”.	
CONTEXTOS ESCOLARES	COMUNIDADE	“Eu acredito que a comunidade, de todas as que tenho experiência, é a melhor; eles são pais assim que... o que o professor fala na sala eles estão atentos, eles cobram, eu acho que é aí que está a qualidade da escola, né, quando o pai participa [...]”.	06
		“[...] Muito difícil o pai que a gente chama e não vem, ele está sempre atento, se tem alguma fala na televisão de alguma coisa da escola pública eles vem cobrar, é isso que vai acontecer, e eles participam sim, na reunião de pais aqui eles vem, vem! [...]”.	
		“[...] eles questionam cada um e cada coisa que a gente fala, é importante que eles estão sempre atentos. Então, é uma comunidade... e mesmos os alunos: são muito politizados para idade que eles tem e eu acho que, das que eu trabalhei é a melhor no sentido de conseguir a qualidade”.	
		“Influencia (a comunidade) no meu trabalho porque a gente tem que estar sempre atento, não é verdade? E o do professor também! Tem que estar sempre falando com os funcionários sobre o modo como falar com essa clientela [...]”.	
		“[...] não sou um líder que vai à festinha na comunidade, até porque, né, nem sei se tem, mas com a comunidade aqui dentro eu tenho um bom... Atendo todos a qualquer momento, então na medida do possível eu atendo às necessidades deles e acredito que eles as minhas também”.	
		“A comunidade eu acho que eu tenho um bom relacionamento, vejo isso nas reuniões que são marcadas mas, infelizmente restringem aqui dentro. É lógico que, né, tenho algum compromisso lá fora, né [...]”.	

Apêndice XII: Grandes Temas: Contextos Escolares – dados do Vice-Diretor

TEMA PRINCIPAL	CATEGORIAS	EXEMPLOS	N
CONTEXTOS ESCOLARES	AMBIENTE	“Então a alteração no ambiente é assim, gostaria que a escola tivesse um ambiente agradável, um visual bonito, eu acho que isso realmente já logo na entrada o aluno já se sente bem [...]”.	6
		“[...] Tentamos sempre pintar a escola, manter a escola limpa, é o máximo que a gente pode fazer nesse sentido”.	
		“[...] E o que eu vejo da escola hoje, é assim: eu passo por muitas escolas em Taubaté, então o que eu olho, primeiramente na escola é o muro da escola. O nosso muro foi pintado há três anos, nunca ninguém pichou nosso muro [...]”.	
		“[...] Tem que ir no contador, tem que fazer a prestação de contas, ensino, mas basicamente eu estou cuidando e isso me fez crescer muito, porque uma coisa que não atuava eu tinha uma âncora lá tomando conta e eu me atentava mais pra parte de embelezamento da escola, de cuidar da limpeza, sabe? [...]”.	
		“[...] o tempo que o gestor fica na escola. Acho que tudo isso, a escola vai se transformando na cara do gestor. Se o gestor gosta da escola, se o gestor gosta da clientela que ele recebe, isso é recíproco, o trabalho e a conquista depois de vários anos, o resultado que você obtém desse trabalho é que vai definir a clientela que você vai receber [...]”.	
		“Ambiente? Então, a gente tenta fazer adequações, né? Porque a escola hoje, hoje mesmo a gente estava comentando que nós temos vários trabalhos que a gente ia apresentar no ano seguinte na reunião de pais e, como a escola cresceu, nós não temos espaço para guardar estes trabalhos [...]”.	
	COMUNIDADE	“[...] O nosso muro foi pintado há três anos, nunca ninguém pichou nosso muro. Tem pichação em todo bairro, o muro da escola não. E isso eu acho assim, até brinquei outro dia que simboliza o respeito que a comunidade tem pela escola”.	6
		“[...] Lógico, nós não temos só alunos de primeira linha, a gente tem os alunos que vem das escolas do bairro, com mais dificuldade, mas é uma soma, é uma soma de tudo. Então no final a gente consegue fazer com que todos caminhem cada um dentro do seu limite”.	
		“[...] Se o gestor gosta da escola, se o gestor gosta da clientela que ele recebe, isso é recíproco, o trabalho e a conquista depois de vários anos, o resultado que você obtém desse trabalho é que vai definir a clientela que você vai receber [...]”.	
		“[...] Hoje nós temos uma clientela que a gente não pode nem falar em elitizada porque é uma escola pública, mas é uma clientela seleta [...]”.	
		“[...] o trabalho feito nesse tempo todo desde 1998 até agora [...] e tá continuando, [...], a escola só tem melhorado e com isso nossa clientela tem, tem vamos dizer assim, como se tivesse feito um processo seletivo e você escolhesse sua clientela [...]”.	
		“Olha, a comunidade aqui, quando eu vim pra cá em 2005, o pessoal falava que Cidade de Deus como diz o filme, era um bairro violento. Hoje eu percebo assim: com todo o trabalho que a gente tem feito a gente só recebe elogios. Lógico, críticas também existem? Existem, mas na maioria das vezes a gente só recebe elogios [...]”.	

Apêndice XIII: Grandes Temas: Contextos Escolares – dados do Professor Coordenador

TEMA PRINCIPAL	CATEGORIAS	EXEMPLOS	N
CONTEXTOS ESCOLARES	AMBIENTE	“Sim, eu gosto bastante de mexer nas coisas que tem também dentro da escola. Por exemplo, a nossa sala de leitura. A nossa sala de leitura, hoje, por falta de espaço, é sala de leitura, é sala de multimídia. Então, se a gente não adequar esse espaço, não se usa nem pra sala de leitura, nem pra sala de multimídia [...]”.	6
		“[...] No acessa escola, por exemplo, também dá pra gente organizar, dá pra eu mudar os computadores, mas dá pra organizar, pra ficar no espaço que possa ser utilizado e agradável, pra que todos possam se sentir bem lá dentro”.	
		“[...] Faz muito tempo que estou aqui também, né. Então acho que isso faz muita diferença. Ficaria, seria muito fácil falar: “Ah, eu to aqui um ano, eu tenho uma participação maravilhosa”. Eu acho que isso deve ser construído. Então pra mim talvez seja mais fácil esta parceria por eu conhecer muitos pais dos filhos que hoje estudam aqui”.	
		“[...] Você já conhece a pessoa que... isso faz diferença, sabe? O humano faz muita diferença... isso dentro da escola aqui que eu estou, mas acho que em todos os setores [...]”.	
		“[...] Então é preciso adequar à realidade da minha escola, dos meus professores, dos meus alunos. Então acho que essas adequações são importantíssimas. A gente não deve aceitar tudo o que vem pronto. A gente tem que adequar à realidade pra que ele (<i>um projeto</i>) possa dar certo [...]”.	
		“[...] eu acho assim, que sou uma parceira da comunidade, a comunidade é minha parceira. Eu me dou muito bem com a comunidade. Faz muito tempo que estou aqui também, né. Então acho que isso faz muita diferença [...]”.	
	COMUNIDADE	“[...] Então todos os pais, mesmo que não seja pai, a comunidade, eles têm a liberdade de vir até a escola. De pedir informação, de como que está o filho, ou se a escola... não sendo pai, mas um integrante da comunidade, ele precisa utilizar o acessa escola, ele tem a liberdade de vir, de perguntar, de usar; de usar a biblioteca... “Ah mas eu nem sou pai de aluno”. “Não tem problema, você também pode usar a biblioteca ou os outros espaços, desde que seja respeitado uma legislação, os limites que a escola tem também” [...]”.	3
		“[...] Ficaria, seria muito fácil falar “ah, eu to aqui um ano, eu tenho uma participação maravilhosa”. Eu acho que isso deve ser construído. Então pra mim talvez seja mais fácil esta parceria por eu conhecer muitos pais dos filhos que hoje estudam aqui”.	
		“[...] Você já conhece a pessoa que... isso faz diferença, sabe? O humano faz muita diferença... isso dentro da escola aqui que eu estou, mas acho que em todos os setores [...]”.	

Apêndice XIV: Grandes Temas: Contextos Escolares – dados do Professor Mediador

TEMA PRINCIPAL	CATEGORIAS	EXEMPLOS	N
CONTEXTOS ESCOLARES	AMBIENTE	“A gente costuma sim, costumamos (<i>fazer mudanças no ambiente da escola</i>). De acordo com os projetos, né, de sala, o projeto está sendo desenvolvido. Nós fazemos todas as mudanças até mesmo no SARESP, quando é época do SARESP, tudo se é mudado para que o aluno possa se sentir melhor”.	01
	COMUNIDADE	<p>“[...] se a gente não consegue trazer os pais para a escola, obviamente a gente vai ter um retorno melhor. Se a gente não traz, a gente fica né, em débito com alguma coisa [...]”.</p> <p>“[...] Quando a gente consegue fazer isso, mostrar pra eles (os pais) o que está acontecendo, porque disso, porque daquilo, qual é a necessidade, o trabalho fica mais fácil, o trabalho fica mais ehhhh, abrange outros aspectos, tanto na aprendizagem, quanto o estar presente na escola [...]”.</p> <p>“Ah, o contexto referente à comunidade é uma comunidade que aceita a escola, aceita os projetos que a escola coloca, é uma comunidade participativa, né. O que a escola precisa pra é... organização de alguma, de algum evento, os pais estão sempre presente. Então assim é... de uma maneira é boa, a participação, o convívio, o entorno da escola [...]”.</p> <p>“[...] eles me receberam muito bem. Eeee, assim de conversar, de vim, quando eu peço, preciso ligar para alguma eventualidade recorrente à faltas de alunos e os pais sempre estão solícitos né, é lógico que tem uns que não, mas a maioria é sempre solícita. Então eles me receberam muito bem e a comunidade é muito boa”.</p> <p>“[...] ponto importante também é trazer o pai do aluno pra escola, né? Quando a gente consegue fazer isso, mostrar pra eles o que está acontecendo, porque disso, porque daquilo, qual é a necessidade, o trabalho fica mais fácil, o trabalho fica mais ehhhh, abrange outros aspectos, tanto na aprendizagem, quanto o estar presente na escola [...]”.</p>	05

Apêndice XV: Grandes Temas: Organização Escolar – dados do Gestor Escolar

TEMA PRINCIPAL	CATEGORIA	SUBCATEGORIAS	EXEMPLOS	N
ORGANIZAÇÃO ESCOLAR	AMBIENTE	Limites / Possibilidades	“[...] Então dentro dos recursos que a escola dispõe, eu conheço todos os espaços e estou sempre incentivando a equipe a estar otimizando estes espaços para o desenvolvimento da aprendizagem dos alunos”.	5
			“[...] Então sempre após uma avaliação ver o que deu certo, mudando aquilo que não deu certo. Mas não assim aquela... eu não sou de muita mudança. Ah, tem que mudar tudo? Não. Isso eu... até as pessoas com quem eu vou trabalhar [...]”.	
			“[...] Então procuro sempre ouvir outro lado, orientar, na melhor medida possível, né, buscar pra melhorar porque pra quem está dentro da escola, o que existe dentro da escola a gente tem que valorizar, né? Não que fique só nisso, buscar parceria. Mas assim: tudo da forma que otimize o que já tem [...]”	
			“[...] A gente tem que conquistar o espaço que a gente está, né? Falei isso pro <i>Vice-diretor</i> : “A gente tem dois caminhos: ou a gente vai pela humildade, aprendendo com os outros pra conseguir o que a gente quer, porque pelo poder nada funciona”, né? [...]”.	
			“[...] costume quando é feito uma avaliação, é indicado por aquelas pessoas que participam, ou mesmo às vezes a gente vê alguém dizer que o meu projeto... mas não foi tão bem quanto o outro que fez parceria. Então sempre após uma avaliação ver o que deu certo, mudando aquilo que não deu certo [...]”.	

Apêndice XVI: Grandes Temas: Organização Escolar – dados do Vice-Diretor

TEMA PRINCIPAL	CATEGORIA	SUBCATEGORIAS	EXEMPLOS	N
ORGANIZAÇÃO ESCOLAR	AMBIENTE	Limites / Possibilidades	“[...] O estado ele tem muita burocracia e isso às vezes desvia atenção e você não dá a devida atenção para aquilo que realmente deve ser dado. Eu acho que, se houvesse uma outra pessoa pra ajudar, pra gente dividir realmente o serviço, porque o vice trabalha em um período, o diretor trabalha no outro, então enquanto está naquele período a gente tem que tomar conta de tudo [...]”.	5
			“[...] Então, a gente tenta fazer adequações, né? Porque a escola hoje, hoje mesmo a gente estava comentando que nós temos vários trabalhos que a gente ia apresentar no ano seguinte na reunião de pais e, como a escola cresceu como cresceu, nós não temos espaço para guardar estes trabalhos [...]”.	
			“[...] Então a alteração no ambiente é assim, gostaria que a escola tivesse um ambiente agradável, um visual bonito, eu acho que isso realmente já logo na entrada o aluno já se sente bem. Tentamos sempre pintar a escola, manter a escola limpa, é o máximo que a gente pode fazer nesse sentido [...]”.	
			“[...] Tem que ir no contador, tem que fazer a prestação de contas, ensino, mas basicamente eu estou cuidando e isso me fez crescer muito, porque uma coisa que não atuava eu tinha uma âncora lá tomando conta e eu me atentava mais pra parte de embelezamento da escola, de cuidar da limpeza, sabe? [...]”.	
			“[...] É... atualmente, o Diretor faz um pouco de tudo, né? Além da parte administrativa, além da parte pedagógica, a gente tem que doar um pouquinho para cada canto. Aqui, todos fazem todos os serviços. Na realidade nessa escola é assim, todo mundo pega um pouquinho de cada coisa [...]”.	

Apêndice XVII: Grandes Temas: Organização Escolar – dados do Professor Coordenador

TEMA PRINCIPAL	CATEGORIA	SUBCATEGORIAS	EXEMPLOS	N
ORGANIZAÇÃO ESCOLAR	AMBIENTE	Limites / Possibilidades	“[...] você traça seus objetivos, você tem a sua proposta e às vezes a gente não consegue atingir a todos e eu gostaria de atingir a todos com o que eu penso, com o que eu falo, com o que eu prego, mas é muito difícil [...]”.	6
			“[...] Então é preciso adequar à realidade da minha escola, dos meus professores, dos meus alunos. Então acho que essas adequações são importantíssimas. A gente não deve aceitar tudo o que vem pronto. A gente tem que adequar à realidade pra que ele (<i>o projeto</i>) possa dar certo [...]”.	
			“[...] Então, se a gente não adequar esse espaço, não se usa nem pra sala de leitura, nem pra sala de multimídia. No acessa escola, por exemplo, também dá pra gente organizar, dá pra eu mudar os computadores, mas dá pra organizar, pra ficar no espaço que possa ser utilizado e agradável, pra que todos possam se sentir bem lá dentro [...]”.	
			“[...] A motivação, o empenho, em mostrar o que tem, como é importante utilizar, que os espaços são feitos para os professores para que eles possam mediar o conhecimento dos alunos. Então, eu... assim, sem ter muita pretensão, mas eu acho que minha atuação neste espaço é muito importante [...]”.	
			“[...] Mas mesmo as vezes chamando atenção, puxando a orelha, mesmo assim a gente sabe conversar, respeitar os pontos de vista. E aí, se eu não concordo eu fundamento e digo o porquê que eu não concordo, todos tem a liberdade de colocar o ponto de vista. Acho que o respeito a estas divergências é importante ter [...]”.	
			“Alterações? Sim, tanto nos projetos da Secretaria [...] quanto nos projetos da escola, porque eu acho que eles não são estáticos, né? Então é preciso adequar à realidade da minha escola, dos meus professores, dos meus alunos”.	

Apêndice XVIII: Grandes Temas: Organização Escolar – dados do Professor Mediador

TEMA PRINCIPAL	CATEGORIA	SUBCATEGORIAS	EXEMPLOS	N
ORGANIZAÇÃO ESCOLAR	AMBIENTE	Limites / Possibilidades	“A gente costuma sim, costumamos. De acordo com os projetos, né, de sala, o projeto está sendo desenvolvido. Nós fazemos todas as mudanças até mesmo no SARESP, quando é época do SARESP, tudo se é mudado para que o aluno possa se sentir melhor”.	1

Apêndice XIX: Questões com citações referentes aos tipos de liderança

TIPOS DE LIDERANÇA X QUESTÕES COM CITAÇÕES REALIZADAS PELOS ENTREVISTADOS				
TIPOS DE LIDERANÇA	QUESTÕES DO DIRETOR	QUESTÕES DO VICE-DIRETOR	QUESTÕES DO PROF. COORDENADOR	QUESTÕES DO PROF. MEDIADOR
TRANSFORMACIONAL	-----	8 – 10 – 12 – 13 – 14 – 15	8 – 14	8
TRANSACIONAL	13	2 – 6 – 9 – 11	-----	1 – 3 – 4 – 9
COMPARTILHADA*	5 – 6 – 8 – 9 – 10 – 14 – 15	2 – 3 – 5 – 8 – 9 – 10 – 11	3 – 5 – 9 – 10 – 11 – 14 – 15	1 – 3 – 9 – 10 – 11 – 15
CO-LIDERANÇA*	5 – 6 – 8 – 9 – 10 – 14 – 15	2 – 3 – 5 – 9 – 11	3 – 5 – 9 – 11 – 14 – 15	1 – 3 – 9 – 11 – 15
EDUCATIVA	2 – 4 – 5 – 7 – 12 – 15 – 16	-----	2 – 5 – 7 – 8 – 10 – 14 – 16	7
PARTICIPATIVA*	5 – 6 – 8 – 9 – 10 – 13 – 14 – 15	2 – 3 – 5 – 8 – 9 – 10 – 11 – 13	3 – 5 – 9 – 10 – 11 – 14 – 13 – 15	1 – 3 – 9 – 10 – 11 – 13 – 15

Fonte: Org: Ferreira (2016)

*Tipos de Liderança que apresentam características muito semelhantes entre si.