



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA, CONTABILIDADE**  
**E SECRETARIADO EXECUTIVO**  
**INSTITUTO UFC VIRTUAL**  
**CURSO SEMIPRESENCIAL DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

**ANTÔNIA ALEXSANDRA MOREIRA CAVALCANTE**

**AS RELAÇÕES INTERPESSOAS NA GESTÃO ESCOLAR: ENSINO DE**  
**QUALIDADE**

**TAUÁ-CE**  
**2014**

**ANTÔNIA ALEXSANDRA MOREIRA CAVALCANTE**

**AS RELAÇÕES INTERPESSOAS NA GESTÃO ESCOLAR: ENSINO DE  
QUALIDADE**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Coordenação do Curso Semipresencial de Graduação em Administração com foco em Gestão Pública, da Universidade Federal do Ceará (UFC), em cumprimento ao requisito para obtenção do grau de bacharelado em Administração com foco em Gestão Pública.

Orientador: Profa. Raimunda Rosany Bezerra Magalhães Martins.

**TAUÁ - CE**

**2014**

Dados Internacional de Catalogação na Publicação  
Universidade Federal do Ceará  
Biblioteca de Ciências Humanas

---

Cavalcante, Antonia Alexsandra Moreira.

As relações Interpessoais na Gestão Escolar / Antônia Alexsandra Moreira Cavalcante – 2014.

42 fls.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Curso de Administração com Foco em Gestão pública, 2014.

Orientadora: Raimunda Rosany Bezerra Magalhães Martins.

---

**ANTÔNIA ALEXSANDRA MOREIRA CAVALCANTE**

**AS RELAÇÕES INTERPESSOAS NA GESTÃO ESCOLAR: ENSINO DE  
QUALIDADE**

Este trabalho de Conclusão de Curso foi submetido à Coordenação do Curso Semipresencial de Graduação em Administração com foco em Gestão Pública como parte dos requisitos necessários à obtenção do título bacharelado em Administração em Gestão Pública, outorgada pela Universidade Federal do Ceará e encontra-se a disposição dos interessados da referida Universidade.

A citação de qualquer trecho do TCC é permitida, desde que feita de acordo com as normas de ética científica.

Data de Aprovação: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

---

Profa. Raimunda Rosany Bezerra Magalhães Martins.  
Orientadora

---

Prof. Carlos Humberto Dantas Guedes  
Membro da Banca Examinadora

---

Profa. Ms. Nancy Fernandes Matias - UFC  
Coordenadora do Curso Semipresencial em Administração em Gestão Pública

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente a Deus, Mestre do conhecimento e Autor da vida.

A minha família que sempre me incentivaram em todas as realizações e principalmente na realização desse curso.

A minha irmã Sara Sueli, que sempre estava presente nos momentos em que eu mais precisava.

Aos meus colegas de trabalho que sempre me apoiaram e de alguma forma me auxiliaram nessa caminhada.

A todos que fazem a UAB da minha cidade, em especial ao tutor do meu pólo, ao nosso coordenador do pólo Alexciano Martins, por sempre esclarecer as dúvidas quanto ao curso.

A todos os professores e tutores que passaram na minha vida durante a realização desse curso, que contribuíram com seus conhecimentos enriquecendo minha vida pessoal e profissional.

A professora titular desse curso, profa. Joana D'arque de Oliveira que se fez mais presente que até mesmo, os professores e tutores, pois sempre estava orientando, seja respondendo as angústias dos alunos, seja exigindo uma maior presença dos professores e tutores. Agradecer também as exigências, as cobranças que nos eram feitas, pois me ajudou muito a chegar até aqui.

A professora e orientadora do meu TCC, profa. Raimunda Rosany Bezerra Magalhães Martins que me acompanhou e me auxiliou na realização do meu trabalho.

A todos que direta ou indiretamente contribuíram para mais uma conquista na minha vida.

## RESUMO

Esse trabalho objetiva fazer uma reflexão sobre como as relações acontecem no ambiente escolar, qual a postura dos membros da equipe e da gestão nas tomadas de decisões, ou seja, verificar como se processa a relação o gestor articulador da escola, os professores e demais funcionários. O estudo parte de uma reflexão sobre a histórica da Administração escolar analisando as mudanças de paradigmas ocorridas nos sistemas de ensino. Apresenta ainda os novos conceitos de Administração incorporados pela educação escolar. Procura retomar as raízes históricas da Administração escolar para conhecer compreender seu contexto atual. Ressalta ainda, os princípios básicos para uma gestão democrática e participativa. A metodologia aplicada foi uma pesquisa etnográfica com uma abordagem qualitativa, tendo como método básico para coleta de dados, a observação direta das atividades dos sujeitos pesquisados. E por fim foi feita uma comparação dos dados coletados, da observação direta das atividades dos sujeitos pesquisados, e uma reflexão sobre a importância da cooperação de todos na realização do trabalho escolar a fim de desenvolver um espírito coletivo em meio a tantas contradições e ambigüidades de forma alcançarem resultados eficazes por meio da vivência e convivência de todos da instituição.

**Palavras-chave:** Administração escolar. Gestão democrática. Relações interpessoais.

## ABSTRACT

This work aims to make a reflection about how the relationships happen in the school environment, what the attitude of the team members and the management in decision making, i.e. check how is the relation of Manager Articulator of the school, and teachers of two municipal public schools of Tauá in Ceará. The study is part of a reflection on the history of the school administration by analyzing changes in paradigms occurred in education systems. Also features the new concepts of corporate Administration for school education. Seeks to resume the historical roots of the school administration to understand your current context. He also stresses the basic principles for a democratic and participative management. The methodology used was an ethnographic research with qualitative approach, taking as basic method for data collection, the direct observation of the activities of the subjects surveyed. And finally was made a comparison of the data collected.

**Keywords:** School Administration. Democratic management. Interpersonal relationships.

## **LISTA DE SIGLAS**

CF	Constituição Federal
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação
PNDE	Plano Nacional de Educação
PPP	Projeto Político Pedagógico
PDE	Plano de Desenvolvimento Escolar
UECE	Universidade Estadual do Ceará
UFJF	Universidade Federal de Juiz de Fora

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	9
2	REVISÃO DE LITERATURA.....	13
2.1	Reflexões históricas da administração escolar.....	13
2.1.1	<i>A trajetória da Administração Escolar.....</i>	<i>13</i>
2.1.2	<i>Expressando conceitos de Administração na Educação Escolar.....</i>	<i>14</i>
2.2	Raízes históricas da administração escolar.....	17
2.2.1	<i>Nova visão de Administração.....</i>	<i>18</i>
2.3	Gestão Democrática: princípios básicos.....	20
2.3.1	<i>Construindo as Relações Interpessoais na Escola.....</i>	<i>22</i>
3	METODOLOGIA.....	25
3.1	Características da pesquisa.....	25
3.2	Procedimentos de coleta de dados.....	26
4	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DA PESQUISA.....	28
4.1	Apresentação das Instituições.....	28
4.2	Estruturas Físicas.....	29
4.3	Entrevistas com os gestores da escola estudada.....	30
4.4	Entrevistas com os professores.....	31
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	35
	REFERÊNCIAS.....	38
	APÊNDICE 1 - QUESTIONÁRIO APLICADO AOS PROFESSORES DA ESCOLA ESTUDADA.....	39
	APÊNDICE 2 - QUESTIONÁRIO DIRIGIDO AOS GESTORES DAS ESCOLAS.....	41

## 1 INTRODUÇÃO

Experiências do dia-a-dia das escolas públicas apontam para o fato de que, no processo escolar, administrar tem sido um grande desafio para os gestores. Enfrentar as dificuldades de maneira que as relações interpessoais possam contribuir com o trabalho escolar, não tem sido nada fácil. Dá condições aos indivíduos envolvidos no processo de ensino e aprendizagem de poderem viver com mais dignidade dando oportunidade a todos de participar das tomadas de decisão, pondo respeito na relação entre os envolvidos, tem sido um dos grandes desafios dos gestores escolares.

A respeito desse desafio em que os gestores encontram no cotidiano escolar e dificuldade que tem levado os gestores a desenvolverem sentimentos de fracassos, Valérien (1993) faz uma análise que nos leva a compreender essa dificuldade, quando afirma:

[...] o diretor é cada vez mais obrigado a levar em consideração a evolução da idéia de democracia, que conduz o conjunto de professores, e mesmo os agentes locais, à maior participação, à maior implicação nas tomadas de decisão. (VALÉRIEN, 1993, p. 15).

Na contramão desse processo, percebe-se uma carência na formação docente e dos gestores escolares para poder construir uma gestão democrática nas escolas. Gestão essa que amplie as possibilidades de aprendizagem dos alunos, com o envolvimento de todos no processo de ensino e aprendizagem. Para tanto, o gestor é a peça fundamental para que a aprendizagem de fato, aconteça. O trabalho precisa ser bem planejado com a integração de todos da escola.

A realidade mostra que as novas demandas sociais, os novos perfis profissionais que se formam põem em questionamento suas capacidades administrativas. O modelo de gestão democrática visa gerir uma instituição de forma participativa, transparente e democrática. Diante deste contexto, é necessária a construção de uma gestão democrática, em que os objetivos e os processos de trabalho são traçados por uma ação conjunta do ambiente de trabalho, ou seja, com a participação de todos.

Assim como afirma Libânio (2004, p.79) quando coloca que:

A participação é o principal meio de se assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar. Além disso, proporciona um melhor conhecimento dos objetivos e metas, da estrutura organizacional e de sua dinâmica, das relações da escola com a comunidade, e favorecem uma aproximação maior entre professores, alunos, pais.

Diante deste contexto, é necessária a construção de uma gestão democrática, onde os objetivos e os processos de trabalho são traçados por uma ação conjunta do ambiente de trabalho, ou seja, com a participação de todos.

Esta proposta de pesquisa tem como tema de interesse “As relações interpessoais na gestão escolar”. A temática definida parte do seguinte questionamento: de que maneira as relações interpessoais da gestão escolar se relaciona com a qualidade do ensino nas escolas públicas?

Vale ressaltar que se trata de um tema que tem grande relevância pessoal e social, haja vista que, por experiência própria, no decorrer de minha trajetória profissional e no exercício da docência pude perceber a necessidade de cumplicidade do gestor para com seu grupo. Para o contexto atual, considero um tema pertinente ao se considerar a necessidade de que haja uma preocupação com a forma de como os gestores atuam no ambiente escolar. Isso por que a escola é uma instituição em que as relações interpessoais contribuem para uma boa ação pedagógica, ou seja, um fazer pedagógico que podem determinar condutas e difundir valores.

Para este trabalho foi realizada uma pesquisa etnográfica de cunho qualitativo, por meio de um estudo de caso, tendo como método basco para a coleta de dados a observação direta das atividades dos sujeitos pesquisados Trata-se de um modelo de pesquisa em que a capacidade de observação do pesquisador é fator primordial.

Nesse contexto, o estudo tem como objetivo geral analisar as relações interpessoais na gestão escolar, buscando compreender de que forma as relações interpessoais se relaciona com a qualidade do ensino no ambiente escolar.

Dessa forma, temos os objetivos específicos assim definidos:

- ✓ Refletir sobre a administração escolar numa visão histórica;
- ✓ Compreender a importância da gestão democrática para uma boa relação no ambiente escolar e um ensino de qualidade;
- ✓ Resgatar conceitos de Administração na Gestão Escolar;
- ✓ Apontar os princípios básicos para uma gestão democrática e participativa;
- ✓ Refletir sobre a integração entre a equipe escolar, no sentido de fortalecer a união de todos como garantia da qualidade do ensino;
- ✓ Levantar uma análise comparativa das relações interpessoais na gestão escolar, entre duas escolas públicas municipais de Tauá- Ceará.

Tem sido um grande desafio para os gestores administrar o processo escolar, tendo em vista as grandes contradições, perplexidades e ambigüidades., mais enfrentar as

dificuldades do dia-a-dia, dando oportunidade aos indivíduos envolvidos no processo escolar de participar das tomadas de decisão, pondo respeito na relação entre os envolvidos e promovendo o diálogo pode contribuir para viverem com mais dignidade e alcançar o sucesso.

Portanto, este trabalho se justifica pela necessidade de se fazer uma reflexão sobre como as relações acontecem no ambiente escolar, qual a postura dos membros da equipe e da gestão nas tomadas de decisões, ou seja, verificar como se processa a relação o gestor articulador da escola, os professores e demais funcionários. Busca-se com este trabalho oportunidades de comunicação, interação a fim de melhorar as relações entre todos que compõem o quadro funcional da escola. Portanto a finalidade deste trabalho é de promover entre os envolvidos no processo de ensino e aprendizagem, uma reflexão sobre a importância da cooperação de todos na realização de uma ação de forma a alcançarem resultados eficazes na aprendizagem. Desenvolver um espírito coletivo em meio a tantas contradições e ambigüidades é um desafio do projeto, porém é um trabalho que servirá como ponte para a vivência e convivência de todos da instituição.

A revisão bibliográfica parte de concepções difundidas por grandes teóricos que discorre sobre o assunto, dentre os quais se destacam: Libânio e Luck, que defendem a gestão participativa, Viana, Leão, Anísio Teixeira, Lourenço Filho, Leão e Ribeiro que discorrem sobre administração escolar, como também, Valérien, Almeida e Azevedo. Destacando ainda Bobbio com a temática democracia e Klebes entre outros que estudam o processo histórico da política educacional brasileira.

Este estudo etnográfico de cunho qualitativo está dividido em cinco seções: na primeira é apresentada a introdução do trabalho focalizando a contextualização do tema a definição do problema, os objetivos: geral e específicos, as hipóteses que se tem sobre tema, a justificativa, a metodologia e a organizações do trabalho. A segunda seção apresenta a revisão de literatura que está dividida em quatro Temas: no primeiro é apresentada uma Reflexão histórica da Administração escolar analisando as mudanças de paradigmas ocorrido nos sistemas de ensino, além de conhecer os novos conceitos de Administração incorporados pela educação escolar; no segundo tema busca-se retomar as raízes históricas da Administração escolar para conhecer compreender seu contexto atual; no terceiro tema procuro ressaltar sobre a Gestão escolar, e os princípios básicos para uma gestão democrática e participativa. O quarto tema descreve toda a metodologia utilizada na realização do estudo. Na quarta seção é feita uma Análise e Interpretação dos dados coletados, da observação direta das atividades dos sujeitos pesquisados, bem como as considerações gerais das observações efetuadas no

trabalho. E na quinta seção é apresentada as considerações finais do estudo. primeiro apresento uma Reflexão histórica da Administração escolar analisando as mudanças de paradigmas ocorrida ocorrido nos sistemas de ensino, além de conhecer os novos conceitos de Administração incorporados pela educação escolar; no capítulo dois busca-se retomar as raízes históricas da Administração escolar para conhecer compreender seu contexto atual; no terceiro capítulo procuro ressaltar sobre a Gestão escolar, bem como, os conceitos de liderança, e os princípios básicos para uma gestão democrática e participativa; e no quarto capítulo é feita uma Análise e Interpretação dos dados coletados, da observação direta das atividades dos sujeitos pesquisados, bem como as considerações gerais das observações efetuadas no trabalho.

## **2 REVISÃO DE LITERATURA**

### **2.1 Reflexões históricas da administração escolar**

O contexto histórico da administração escolar que se tem hoje tem se mostrado apoiado num Estado capitalista, marcado por muitas contradições e interesses políticos que contribuiu muito para atender os interesses das classes dominantes. Diante desse contexto, a reflexão que se faz sobre esse modelo de administração no Brasil, é de que ele foi elaborado segundo o qual “um privilegia o que pode ser chamado de paradigma da empresa e o outro, que se contrapõe a este, é o da formulação da especificidade da escola” (OLIVEIRA, 2001, p.115).

As práticas administrativas que se tinham antes estavam voltadas para atenderem aos desejos e necessidades da classe dominante, que se anima com possíveis resultados da tecnologia, realizando uma educação que capacitava grande massa de trabalhadores para lidar com todo aparato tecnológico existente no mercado, além de inculcar a ideologia favorável aos interesses capitalistas, enquanto as classes dominadas vêem a tecnologia como provável meio de adquirir bens culturais, levando-os, portanto, a acreditarem ter possibilidades de conseguir melhores condições de vida.

Essa forma de pensar coloca em jogo o papel da escola enquanto instituição que contribui para a transformação social e para a garantia da qualidade do ensino para a maioria da população. Nesse caso, é conveniente lembrar sobre o contexto educacional, bem como, as transformações políticas e econômicas que o país vivenciou durante esse período histórico de sua evolução educacional.

#### ***2.1.1 A trajetória da Administração Escolar***

A história política do Brasil que se deu no século XX, está marcada por dois momentos distintos, onde o primeiro se atribui ao período de ditadura vivida durante o governo de Getúlio Vargas. E o segundo corresponde a época da instauração da ditadura militar em 1964, até a instituição da Constituição em 1988.

No primeiro período que corresponde a metade do século XX, um novo modelo substituiu o modelo clássico de administração, o qual foi chamado por Marcelino (1988), de

“administração para o desenvolvimento”, dava ao estado o poder de intervenção na economia e social, abrindo mão da descentralização das atividades do setor público.

Na última década do século XX, se iniciou no Brasil o processo de reforma do aparelho estatal. E com ela a concepção de modernização da gestão que veio sendo introduzida no âmbito das reformas educacionais.

O contexto histórico da política educacional no Brasil sempre esteve atrelado a valores autoritários que ainda insistem em presidir nas relações sociais fazendo-se presente na nossa cultura desde a época colonial. A respeito deste processo histórico, Azevedo (2006, p.18), faz uma análise que nos leva a compreensão de uma permanência desses valores coloniais, quando afirma:

No Brasil, tal como em outras realidades, a questão educacional emerge como um tema socialmente problematizado no bojo da própria estruturação do Estado-Nação. Articulando-se à singularidade do processo que forjou a emancipação política brasileira, esta questão será, desde logo, condicionada pelas marcas conservadoras inerentes a esse processo.

Vale ressaltar que, em toda sua trajetória, as políticas educacionais do Brasil vem sendo introduzidas e executadas por meio de leis, decretos, normas, programas, e projetos que se definem na vivência educacional por meio da relação educativa.

### ***2.1.2 Expressando conceitos de Administração na Educação Escolar***

A concepção de administração difundida por grandes correntes do pensamento observam que a administração é um tema bastante abrangente e complexo, que envolve várias compreensões. São vários os pensadores que contribuíram para o seu entendimento na área pública, no mundo, desde o seu surgimento no mundo ocidental e no Brasil desde o período colonial. Alguns deles se fundamentam na teoria geral da administração, como é o caso de Taylor que entende como sendo indispensável para a gerência o controle do trabalho e das atividades como forma de se sobrepor sobre os demais trabalhadores. E Fayol que segundo (HORA, 1994, p. 27), entende o seu desenvolvimento sobre:

[...] os princípios da divisão do trabalho, autoridade, disciplina unidade de comando, unidade de direção, subordinação de interesses individuais aos interesses gerais, remuneração, centralização, hierarquia, ordem, equidade, estabilidade no quadro de pessoal, iniciativa, espírito de solidariedade e lealdade que constituem um dos modelos da estrutura capitalista.

Assim, estes princípios devem ser pensados com base no controle e na divisão do trabalho, de forma que a administração no sentido escolar envolve uma integração entre o saber técnico, científico e o saber prático.

É importante considerar no conceito de administração a partir do pensamento do filósofo grego Sócrates (470 a.C. 399 a.C.) que é definido por Bobbio (2004), como:

Sobre qualquer coisa que um homem possa presidir, ele será, se souber do que precisa e se for capaz de provê-lo, um bom presidente, quer tenha a direção de um coro, uma família, uma cidade ou um exercito. Não é também uma tarefa punir os maus e honrar os bons” Portanto, Nicomaquis, não desprezeis homens em administrar seus haveres.

Ribeiro recorre ainda às teorias definidas por Taylor e Fayol e busca a partir destes últimos subsídios para compreender a administração escolar. E assim propõe-se um breve relato sobre a concepção de administração que se tem a partir desses teóricos, desta forma Ribeiro (1986, p.64), define:

A administração é um problema natural inerente a qualquer tipo de grupo humano em ação.  
 A administração é uma atividade produtiva.  
 A administração é um conjunto de processos articulados dos quais a administração é parte.  
 Administração pode ser tratada por método científico.  
 Administração interessa a todos os elementos do grupo, embora em proporção diferente.

Conforme suas conclusões a partir desse estudo, Ribeiro cria duas hipóteses para o termo administração que segundo o mesmo:

- a) A Administração Escolar é uma das aplicações da Administração Geral; ambas tem aspectos, tipos, processos, meios e objetivos semelhantes.
- b) a Administração Escolar deve levar em consideração os estudos que se nos fazem outros campos da Administração e, por sua vez, pode oferecer contribuições próprias utilizáveis pelos demais. (RIBEIRO, 1986, p. 95).

A partir de uma de uma visão sistemática sobre os elementos que concebe a teoria da Administração Escolar, Querino Ribeiro (1986, p.179), conclui que:

Administração Escolar é o complexo de processos, cientificamente determináveis, que, atendendo a certa filosofia e a certa política de educação, desenvolve-se antes, durante e depois das atividades escolares para garantir-lhes unidade e economia.

A administração apóia-se a concepção de sujeito racional que seja capaz de dividir tarefas, tendo em vista que esta estrutura de trabalho se constitui na ideia o qual se deriva os termos Organização e Administração. Pois para o autor Organizar, neste sentido, diz respeito a “organizar bem os elementos (coisas e pessoas) dentro de condições operativas (modos de fazer), que conduzam a fins determinados” (LOURENÇO FILHO, 2007, p.46).

Administrar nesse sentido seria segundo o autor, “regular tudo isso, demarcando esferas de responsabilidade e níveis de autoridade nas pessoas congregadas, a fim de que não se perca a coesão do trabalho e sua eficiência geral” (LOURENÇO FILHO, 2007, p.47). Princípios como estes e outros adotados pelo autor torna a administração mais eficiente, principalmente porque são modelos considerados válidos para a construção teórica de Administração, seja qual for sua natureza.

Lourenço Filho (2007) encontra nas teorias clássicas de Fayol e Taylo a motivação e os estímulos para que um empreendimento qualquer se articule e preencha seus objetivos. Devido a isso as “teorias clássicas” se apresentam para o autor como incompletas, tendo em vista que as mesmas excluem a participação das pessoas no processo administrativo. Ao contrario das “teorias clássicas” as “teorias novas” vem considerar os sujeitos frente às tomadas de decisões, isso faz com que o autor reconheça sua importância nos processos decisório da organização. Porém, o autor supracitado, não exclui o valor das Teorias Clássicas para a Organização e Administração Escolar, pois segundo ele, considerar as relações dos sujeitos nos processos de organização e administração escolar, não exclui a estrutura hierárquica que a escola tem que ter. Neste caso o autor compreende que:

Em termos esquemáticos, pode-se dizer que as teorias clássicas centralizavam sua atenção nos processo administrativo formal; nas teorias novas, essa atenção se estende ao comportamento administrativo. Mas as novas técnicas não invalidam nem substituem as teorias clássicas, no que apresenta de fundamental. Apenas as enriquecem como novos elementos que podem levar a metodologia da Organização e Administração a maior desenvolvimento. (p. 57).

Esta análise nos leva a refletir sobre a necessidade de entendermos a dimensão pedagógica e política no âmbito administrativo. Adotar os antigos fundamentos da administração educacional torna-se insuficientes na nova dimensão educacional.

No Brasil, tal como em outras realidades, a questão educacional emerge como um tema socialmente problematizado no bojo da própria estruturação do Estado-Nação. Articulando-se à singularidade do processo que forjou a emancipação política brasileira, esta

questão será, desde logo, condicionada pelas marcas conservadoras inerentes a esse processo. (AZEVEDO, 2006).

A concepção de administração que se tem até aqui, é algo complexo e abrangente. Concebem-se para o entendimento do processo administrativo, elementos para uma tentativa de mudança no campo da administração, principalmente no campo educacional.

## **2.2 Raízes históricas da administração escolar**

A administração em toda sua trajetória no mundo, desde o seu surgimento no mundo ocidental e no Brasil desde o período colonial tem em si o seu processo de evolução. O período vigente a ditadura militar foi marcado por concepções e práticas autoritárias, abusos de poderes, em que as pessoas eram privadas de utilizarem a sua liberdade de expressão, com o ensino no controle das autoridades que censuravam seus conteúdos como forma de manter os alunos passivos e desinformados.

Como consequência dessa política educacional, destacou-se como um período de baixa qualidade do ensino, com cidadãos acríticos, desarticulados, desestimulados e sem perspectivas de vida.

Nesse contexto a administração escolar teve sua participação. O sentido de administrar destituía a vontade própria das pessoas como se elas fossem objetos.

Está claro, então, na maioria dos casos, que um tipo de homem é necessário para planejar e outro tipo diferente para executar o trabalho. O homem, cuja especificidade sob a administração científica é planejar, verifica inevitavelmente que o trabalho pode ser feito melhor e mais economicamente mediante divisão do trabalho, em que cada operação mecânica, por exemplo, deve ser precedida de vários estudos preparatórios, realizados por outros homens. E tudo isso envolve [...] uma divisão eqüitativa de responsabilidade e de trabalho entre a direção e o operário. (TAYLOR *apud* PARO, 1978).

A administração era exercida durante muito tempo, tendo como princípios as variações defendidas por Taylor e Fayol, implicando as funções de centralizadora e controladora preocupando-se com tempo, horários e produções. A presença forte dos níveis hierárquicos e a falta de comunicação entre eles.

Num período em que a sociedade passou por profundas mudanças, surge a necessidade de se traçar as reformas na gestão educacional, uma vez que ela é a transformação dessa sociedade. A transnacionalização da economia, o intercâmbio quase

imediatos de conhecimentos, os novos padrões sociais e culturais, as novas tecnologias da comunicação entre outros são exemplos de mudanças que contribuíram para essas alterações.

Busca-se a partir da década de 70, uma orientação para o entendimento da administração escolar. Algumas noções básicas são encontradas nas orientações da “Administração Científica do Trabalho”, nos princípios do taylorismo e fayolismo. Segundo o qual:

Na administração científica, a iniciativa do trabalhador (que é seu esforço, sua boa vontade, seu engenho) obtém-se com absoluta uniformidade e em grau muito maior do que é possível sob o antigo sistema [...] a gerência atribuída [...] a função de reunir todos os conhecimentos tradicionais que no passado possuíram os trabalhadores e então classificá-los, tabulá-los, reduzi-los a normas, leis ou fórmulas, grandemente úteis ao operário para execução do seu trabalho diário. (TAYLOR *apud* PARO, 1988).

Neste contexto, procurou-se detalhar o papel do diretor, que segundo os princípios taylorismo que o qualifica como aquele que organiza, controla e administra. Aquele que entende o ato de administrar e concebe os meios para alcançá-lo.

Durante muito tempo a educação brasileira esteve atrelada a cultura política autoritária, sendo administrada por um Estado tutelador, superior ao povo. E a democratização da educação implica em compreender que a educação em si é um direito universal de todos e a qualidade dessa educação depende de uma boa gestão nos sistemas de ensino.

No entanto, a descentralização da gestão da educação é uma das soluções apontadas para os problemas de educação. No discorrer de sua visão, o autor Abu – Duhou (2002) afirma que o processo de descentralização é movido por numerosas e diferentes forças políticas, sociais e econômicas. Estas por sua vez qualificariam a Autonomia das Escolas.

### ***2.2.1 Nova visão de Administração***

A trajetória histórica da educação no campo da administração escolar vem sendo a menos de um século, o campo de vários estudos acadêmicos. Seus primeiros escritos teóricos remontam a década de 30. Portanto foi a partir desse período que a administração começou a ganhar um novo capítulo na história da educação. As reflexões sobre a prática administrativa, produzidas por grandes correntes do pensamento como: de Leão (1945), Ribeiro (1986), Lourenço Filho (2007) e Teixeira (1961; 1964; 1997), constituem as bases iniciais para a consolidação deste campo de estudos no meio educacional brasileiro (SANDER, 2007b).

Considerando a complexidade do processo administrativo concebe-se a necessidade de se modernizar a administração, como isso, segundo o autor: “A administração da educação começa a inspirar-se na organização inteligente das companhias, das empresas, das associações industriais ou comerciais bem aparelhadas” (LEÃO, 1945, p.154).

No tocante essa modernização o autor coloca em evidência o papel do gestor escolar, onde segundo ele o gestor escolar que “renova, deve ser educador, no mais amplo sentido do termo” (LEÃO, 1945, p.159). Nesse caso o papel do gestor escolar vai além da sua função administrativa.

Assim defende Leão (1945, p.167), quando o gestor atua como administrativa:

Ele não deixa de ser educador, mas sua ação amplia-se. É então o coordenador de todas as peças da máquina que dirige o líder de seus companheiros de trabalho, o galvanizador de uma comunhão de esforços e de ações em prol da obra educacional da comunidade.

Considerando a modernização escolar como sendo uma consequência do progresso social. Consoante Leão e Ribeiro (1986, p.3), reconhece a necessidade modernizar a administração a fim de se buscar a efetivação da mesma como garantia dos resultados em seu processo funcional:

A Administração escolar vai funcionar como um instrumento executivo, unificador e de integração do processo de escolarização, cuja extensão, variação e complexidade ameaçam a perda do sentido da unidade que deve caracterizá-lo e garantir-lhe o bom êxito.

Ainda com relação a modernização da administração, deve-se levar em conta a lição de Kliksberg (1992, p.48) sobre processo de mudança organizacional:

Consiste, por sua vez, principalmente, em ações de readequação dos esquemas vigentes ao modelo que surge dos princípios: eliminar as superposições funcionais, reduzir funções, reformalizar as hierarquias. O esforço de planificação formal que gera como produto final o organograma, deve ser seguido pela desagregação cuidadosa e meticulosa de cada um de seus aspectos. Isso pressupõe a descrição de cada cargo, a normatização das tarefas por desenvolver nos cargos, o estabelecimento de circuitos e procedimentos uniformes. O manual organizacional desenvolverá cada um desses planos e instituirá, definitivamente, a nova organização. A reforma administrativa seria, a partir dessa perspectiva, um grande esforço por depurar as incoerências acumuladas nos esquemas formais anteriores, e produzir uma vasta reordenação de funções, a qual elimina as infrações aos princípios axiomas.

A modernização da administração significaria nesse caso uma quebra de paradigmas, onde se passa a criar uma nova cultura administrativa, na qual descentraliza

funções e poder de decisões, dando início à formulação de propostas para que os sistemas administrativos assegurem a participação plena dos atores sociais no processo de gestão.

### **2.3 Gestão Democrática: princípios básicos**

Historicamente a gestão escolar, tem sido articulada para a transformação social e a garantia do sucesso escolar. Os novos delineamentos relativos à gestão empresarial formulados no âmbito das diretrizes políticas para os países da América Latina a partir da última década do século XX, em contribuindo para um novo modelo de gestão educacional que culminou na democratização da gestão.

Em linhas gerais caracteriza-se segundo as Diretrizes do Plano Nacional da Educação/PNE (Lei nº 10.172/01), “[...] uma gestão democrática e participativa”, a ser concretizada pelo fortalecimento da democratização do trabalho pedagógico, à participação responsável de todos os envolvidos na escola nas decisões necessárias e na sua efetivação mediante um compromisso coletivo a fim de alcançar resultados efetivos e significativos.

Gadotti (2000, p. 67), afirma que: “a participação e a democratização num sistema público de ensino é uma forma prática de formação para a cidadania que, por sua vez, é um dos pressupostos da gestão democrática”.

A respeito deste processo histórico, considera-se importante analisar a formação adequada para a gestão deste processo democrático que deve se vincular diretamente com a educação com a participação no processo de tomada de decisões.

Esta análise nos leva a refletir sobre o papel do gestor escolar dentro da instituição escola e a necessidade de entendermos a dimensão pedagógica e política no âmbito administrativo.

Influenciada pelo pensamento neoliberal, a nova gestão que vem sendo introduzida no âmbito das reformas educacionais, no Brasil tem como seu objetivo principal garantir o sucesso escolar, no qual está baseada nos resultados e indicadores de desempenho no que constitui num fator primordial da modernização da gestão educativa.

Como se pode ver o novo modelo de gestão democrática vem substituindo gradativamente o modelo de gestão gerencial, trazendo modificações nos processos de organização e gestão e porque não dizer nos sistemas de ensino.

A inserção do novo modelo de gestão na escola vem contribuindo para a qualidade social da Educação, uma vez que garante a todos o direito à educação e o pleno desenvolvimento da pessoa. Esse novo paradigma pensado no ano de 1980, fizeram aos

poucos perceber que, realmente se tratava de uma estratégia extremamente necessária, dada sua importância para que a escola pudesse construir novas possibilidades de atuação e sucesso no seu trabalho como um todo.

Considerando esta comprovada possibilidade de contribuição da gestão democrática para a educação/escola, é necessário que os professores, pais, estudantes, funcionários, equipe gestora e comunidade escolar estabeleçam vínculos participativos para garantir a efetivação do processo educacional.

Na perspectiva de Lück (2005), o ano de 1980 foi um ano em favor da descentralização e da democratização da gestão administrativa das escolas públicas. Um ano em que se sucederam inúmeras reformas no campo educacional, no que veio fomentar e fortalecer o movimento de democratização da gestão escolar fortalecimento a superação da dicotomia entre o pedagógico e o técnico-administrativo, instalada na cultura escolar, encontra eco em concepções educacionais que enfatizam o trabalho em equipe, a gestão de lideranças e a concepção e o de aprimorar a qualidade da educação.

Gajardo (2004) e Krawczyk (2002) avaliam o processo de descentralização na nova gestão pública como sendo uma dimensão de maior sucesso no que tange a reforma educacional. Que assim se confirma: Confirmado por Borges (2004, p.79), quando afirma que esse modelo de gestão é o mais importante:

Essa modalidade envolve a transferência do poder decisório para conselhos escolares compostos por representantes das comunidades e a relação direta dos administradores educacionais. A introdução de estrutura colegiada e democrática é normalmente complementada com o reforço da “autonomia” da escola, por meio de transferência direta de recursos a serem aplicados pelos conselhos.

A gestão democrática na escola pública aprovada pela CF - Constituição Federal em 1988, é definida como um dos princípios constitucionais do ensino público, conforme os artigos 205 3e 206, que garante o pleno desenvolvimento da pessoa humana, marca da educação como dever do Estado e direito do cidadão. Princípio esse que é confirmado ainda pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), em seu art.3º, inciso VIII, quando se estabeleceu outros dois princípios, a serem considerados pela gestão democrática como sendo:

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

Conforme Libâneo (2001), uma gestão democrática e participativa se preocupa em alcançar metas, assumindo responsabilidades coletivas com competência relacional, atribuindo funções através da divisão de tarefas e profissionalismo, assumindo uma gestão compartilhada e responsável com todos.

A gestão democrática no ambiente escolar se define na vivência diária de como as pessoas se relaciona umas com as outras, nas relações entre professores da escola, na distribuição de responsabilidade e poder decisório, nas relações entre professores e alunos e no reconhecimento do trabalho realizado. Nesse caso, o relacionamento interpessoal no espaço da escola requer uma construção coletiva onde todos são responsáveis por buscar o melhor para a comunidade escolar. De forma que essa busca envolve trabalho em equipe, onde todos se preocupam com a participação de todos e que se priorize a cima de tudo o respeito ao outro, valorizando entre outras condições a comunicação, o diálogo e a transparência das ações tomadas.

Segundo Libâneo (2000, *apud* CARVALHO, 2008, p.14):

[...] um diretor coordena, mobiliza, motiva, lidera, delega aos membros da equipe escolar, conforme suas atribuições específicas, as responsabilidades decorrentes das decisões, acompanham o desenvolvimento das ações, presta tomadas coletivamente.

Neste caso é importante destacar a importância da gestão democrática na escola como forma de efetivar a participação todos os profissionais da educação e da comunidade escolar na construção da proposta pedagógica da escola a fim de construir cidadãos críticos e comprometidos com a transformação social.

### ***2.3.1 Construindo as Relações Interpessoais na Escola***

Vivemos numa sociedade onde as relações nela existente em qualquer esfera pública são completas de contradições, perplexidades e ambigüidades. Estas relações também se fazem presentes no ambiente escolar e se constituem muitas vezes num fator responsável pelo fracasso escolar. Isso quer dizer que, relações de divergências presentes no cotidiano da escola dificultam o bom andamento da mesma.

No contexto atual, é bastante difundida a concepção de que a gestão é fundamental para qualquer organização e a gestão escolar constitui uma dimensão importantíssima da educação. Uma boa gestão pode contribuir com o crescimento da escola,

para que esta possa atingir seus objetivos com vistas à formação global que se exige na sociedade contemporânea.

Pensar a escola fora de uma proposta educativa que não inclua a escola como um todo, ou seja, sua organização, seu funcionamento e a forma de como as pessoas que estão nela se relacionam é um grande equívoco para o contexto que vivenciamos na sociedade atual. Pensar a gestão democrática como forma de ampliar as possibilidades de ensino e aprendizagem de qualidade é uma exigência da sociedade em todas as suas faces para a escola deste tempo, uma vez que, a qualidade do ensino depende das relações dos fatores internos e externos e da forma como essas relações estão organizadas.

Embora sabendo que a gestão democrática não exclua diferenças e divergências no espaço escolar, garantir o bom andamento da mesma depende de quem lidera os processos de gestão. Marcelos (2009, p.02), enfatiza essa questão afirmando que:

O gestor, grande articulador da escola deve esforçar-se por criar canais adequados de comunicação e interação e garantir o alcance dos objetivos da escola, mantendo um bom clima entre as pessoas que fazem parte da comunidade de escolar e local.

Neste caso, a responsabilidade maior está em quem lidera o processo de gestão, ou seja, próprio gestor que tem a visão sistêmica do seu grupo. Segundo Libâneo (2001 *apud* CARVALHO, 2008, p.181-183).

O diretor da escola é o dirigente principal responsável pela escola, tem visão de conjunto, articula e integra os vários setores (setor administrativo, setor pedagógico, secretaria, serviços gerais, relacionamento com a comunidade, etc). em outros tempos, muitos dirigentes escolares forma alvos de críticas por práticas excessivamente burocráticas, conservadoras, autoritárias, centralizadoras. Embora aqui e ali continuem existindo profissionais com esse perfil, hoje estão disseminados práticas de gestão participativa, liderança participativa, atitudes reflexivas e compromissos com as necessárias mudanças na educação. As funções do diretor são predominantemente, gestoras e administrativas, entendendo-se, todavia, que eles têm conotação pedagógica, uma vez que se referem a uma instituição e a um projeto educativo e existem em função do campo educativo.

É função do gestor, criar uma boa comunicação no ambiente escolar, dando oportunidade a todos de participar das tomadas de decisão, pondo respeito na relação entre os envolvidos.

A escola é um espaço de relações complexas devendo ser democrático. De tal forma que administrar esse espaço constitui numa atividade desafiadora, que exige do gestor o comprometimento com saber fazer a educação, envolvendo nesse saber o conhecimento da teoria e da prática. E para que as relações interpessoais caminhem bem é necessário que o

gestor assuma uma liderança integradora com potencial suficiente para desenvolver seu trabalho com qualidade, contribuindo para a qualidade do ensino.

Para isso, se faz necessária a construção de uma gestão democrática, onde os objetivos e os processos de trabalho são traçados por uma ação conjunta do ambiente de trabalho, ou seja, com a participação de todos.

### **3 METODOLOGIA**

Esta seção faz uma apresentação de toda a metodologia empregada para a realização desse estudo. Os procedimentos metodológicos aqui utilizados constituem os caminhos para a concretização dos objetivos propostos.

Inicialmente será descrito a natureza da pesquisa sua caracterização, assim como o tipo, a metodologia e os métodos básicos para a coleta de dados conforme a natureza da pesquisa. Em seguida buscamos se fazer uma análise comparativa entre duas escolas pública, procurando relatar os dados coletados nas instituições pesquisadas.

#### **3.1 Características da pesquisa**

Para o desenvolvimento deste estudo foi realizado uma pesquisa etnográfica com uma abordagem qualitativa. Etnográfica por que, pela complexidade do problema, este poderá ser redescoberto em contexto amplo, que vá além do âmbito escolar. Trata-se de um modelo de pesquisa em que a capacidade de observação do pesquisador é fator primordial. Devendo agir como participante e, portanto, tem papel subjetivo, mas não pode e nem deve afastar-se de seu papel objetivo de observador da realidade que investiga para compreendê-la além das questões aparentes.

Conforme caracterização da pesquisa etnográfica convém ressaltar que, para referenciar qualitativamente o estudo deste problema, este tipo de pesquisa é o mais adequado. Pois possibilita uma maior aproximação do pesquisador com a perspectiva dos sujeitos. Nesse caso foi utilizada como métodos básicos para coleta de dados, a observação direta das atividades dos sujeitos pesquisados, método que melhor caracteriza a pesquisa etnográfica, bem como entrevistas a fim de captar dos sujeitos suas concepções, explicações e interpretações acerca do que ocorre na realidade investigada.

Para nosso esclarecimento Vianna (2003, p.12), a observação é “uma das mais importantes fontes de informações em pesquisa qualitativa em educação. Sem apurada observação não há ciência” (VIANA, 2003, p.12). Nesse caso, a observação é uma técnica indispensável, para o caráter qualitativo que se pretendeu para este estudo.

Trata-se de um modelo de pesquisa em que a capacidade de observação do pesquisador é fator primordial.

Convém lembrar que, não existe um roteiro de observação, ou de entrevista capaz de contemplar todas as variáveis e situações que a realidade pode apresentar ao pesquisador.

Isso quer dizer que mesmo planejando as entrevistas não significa dizer que há uma estrutura fixa e estanque que deverá ser.

### **3.2 Procedimentos de coleta de dados**

Este estudo é etnográfico de cunho qualitativo, realizado por meio de um estudo de caso em duas escolas da rede municipal de ensino de Tauá/Ceará.

A realização da pesquisa contou com três instrumentos: o primeiro foi a observação direta dos participantes, o segundo a entrevista semi-estruturada com gestores e professores e por último, questionários dirigidos aos professores com questões abertas e fechadas.

As entrevistas foram previamente planejadas, a fim de nortear melhor o trabalho. Convém lembrar que, não existe um roteiro de observação, ou de entrevista capaz de contemplar todas as variáveis e situações que a realidade pode apresentar ao pesquisador. Isso quer dizer que mesmo planejando as entrevistas não significa dizer que há uma estrutura fixa e estanque que deverá ser.

A coleta de dados foi realizada em duas escolas públicas do município de Tauá tendo em vista, que ambas apresentam atendem uma considerada quantidade de alunos e, por ocasião, de as duas possuem um bom número de funcionários que prestam serviço nas mesmas, onde se percebe a grande complexidade nas relações e as divergências que na maioria das vezes prejudicam o bom andamento das mesmas.

Na coleta de dados foram buscados dados relacionados à experiência profissional dos entrevistados, bem como sua formação, o grau de satisfação em se trabalhar na referida instituição e os períodos de atuação, questões relacionadas às atividades desenvolvidas na instituição e por fim questões relacionadas aos diferentes segmentos da escola, focalizando a autonomia e liberdade de ação dos mesmos enquanto profissionais dessas instituições. Os questionários distribuídos objetivaram obter uma visão melhor da relação dos gestores e o corpo docente que compõem as mesmas.

Os sujeitos alvos da pesquisa foram os sujeitos que estão nelas inseridas: o núcleo gestor da escola, os professores lotados em sala de aula.

O resultado final da pesquisa será relatado por meio de um relatório de análise, tendo como base os recursos bibliográficos estudados e os instrumentos utilizados no estudo de caso.

A coleta de dados foi realizada em duas escolas públicas do município de Tauá tendo em vista, que ambas apresentam atendem uma considerada quantidade de alunos e, por ocasião, de as duas possuem um bom número de funcionários que prestam serviço nas mesmas, onde se percebe a grande complexidade nas relações e as divergências que na maioria das vezes prejudicam o bom andamento das mesmas.

Na coleta de dados foram buscados dados relacionados a experiência profissional dos entrevistados, bem como sua formação, o grau de satisfação em se trabalhar na referida instituição e os períodos de atuação , questões relacionadas as atividades desenvolvidas na instituição e por fim questões relacionadas aos diferentes segmentos da escola, focalizando a autonomia e liberdade de ação dos mesmos enquanto profissionais dessas instituições. Os questionários distribuídos objetivaram obter uma visão melhor da relação dos gestores e o corpo docente que compõem as mesmas.

## **4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DA PESQUISA**

Esta cessão visa fazer uma análise comparativa entre duas escolas públicas municipais de Tauá no Ceará, quanto a relação dos gestores e o corpo docente que compõem as mesmas.

Antes de apresentar a análise dos resultados obtidos nas escolas estudadas, será feita a apresentação das Instituições/Escolas pesquisada. Apresentando seus sujeitos e suas estruturas físicas. Para especificarmos cada uma quantos aos aspectos mencionados trataremos como escola 1 e escola 2.

### **4.1 Apresentação das Instituições**

#### **Escola 1**

A Escola de Ensino Fundamental Maria do Livramento Barreto da Costa Leitão foi construída em janeiro de 1991, denominada como Unidade Escolar do Primeiro Grau, através da Lei Municipal nº 729/91, está localizada na Rua Pedro Matias de Vasconcelos, S/N- Bairro Bezerra e Sousa, Tauá-Ce. É uma escola pública municipal, que tem como missão: Educar no sentido mais amplo desenvolvendo o processo de ensino-aprendizagem levando o aluno (a) a construção e reconstrução do conhecimento e o desenvolvimento sócio-econômico, político e cultural da sociedade, tornando-se um cidadão crítico, ético, participativo, autônomo e atuante, capaz de traçar o seu próprio destino, com boa formação intelectual e condições de lutar por uma vida digna.

A escola está situada em um bairro periférico da cidade onde em sua maioria as ruas são calçadas, porém, algumas sem rede de esgoto. Trata-se de um dos bairros que mais cresceu na cidade nos últimos anos, motivo pelo qual tem colocado a escola como uma das maiores em números de alunos possuindo hoje em torno de 505 alunos distribuídos nos três turnos. Pela manhã atua com o nível fundamental anos iniciais 1º ao 5º ano com 248 alunos (as), com faixa etária entre 6 a 10 anos, pela tarde o nível fundamental anos finais de 6º ao 9º ano com 252 alunos (as), com faixa etária entre 12 a 14 anos e pela noite a Educação de Jovens e Adultos com 12 alunos(as) no total.

O quadro funcional da escola é composto por: 25 Professores em Sala de Aula e Professores em Outras Atividades Pedagógicas como: 01 no reforço escolar, 01 no laboratório de informática, 01 na sala de recursos multifuncionais, e 02 na biblioteca. 07 auxiliares de serviços gerais, 03 merendeiras, 05 membros no núcleo gestor.

## **Escola 2**

A EEF Joaquim Pimenta está situada em Tauá-Ce, à Avenida José Waldemar Rêgo, 575, Bairro Alto Brilhante, tendo como missão formar homens e mulheres de bem. Atualmente compõe o núcleo gestor da escola: o diretor geral, um coordenador geral e uma secretária. O seu funcionamento regular abrange dois turnos, matutino e vespertino.

Quanto a caracterização da escola, a mesma está situada em um bairro central, e é considerado um dos maiores bairros da cidade, de fácil acesso e com a maioria de suas ruas asfaltadas. Apresenta boa iluminação, porém, está localizada em um bairro de bastante movimentação, com circulação tanto de pessoas quanto de carros. É um bairro sinalizado mais não possui passagem exclusiva para os alunos que ali estudam. No seu entorno da escola percebe-se a presença de empresas revendedora de motos, praça pública e parque da cidade, igrejas evangélicas, uma usina de produtos agrícolas e pequenos comércios varejistas.

A organização de ensino é feita nos dois turnos pelo ensino fundamental anos finais (6º, 7º, 8º e 9º anos). Atualmente a escola atende uma clientela de 579 alunos (as), com faixa etária entre 11 e 14 anos distribuída nos dois turnos: 309 no matutino e 270 no vespertino.

A escola apresenta um quadro funcional de 25 professores distribuídos nos dois turnos em sua maioria com especialização na área em que atuam. Conta ainda com 17 funcionários incluindo auxiliares de serviços, merendeiras e vigias.

## **4.2 Estruturas Físicas**

### **Escola 1**

Considerando o tamanho do bairro, a escola se faz pequena. O espaço escolar é composto por 11 salas de aulas, uma sala da secretaria com, uma sala de coordenação e direção, três banheiros, uma cantina, um laboratório de informática, uma sala de leitura transformada em biblioteca, uma sala de Recursos Multifuncionais, uma sala dos professores com central de ar, um pátio e uma pequena quadra que é utilizado para as crianças lancharem e brincarem, pois não possui área livre para essas atividades.

As salas de aulas são pequenas e não são bem conservadas pelos alunos. Percebeu-se que as paredes são riscadas, algumas com iluminação ruim. Possuem central de ar mais não estão em funcionamento. Portanto as salas são muito quentes algumas com um ou dois ventiladores apenas.

## **Escola 2**

A escola é composta por vários departamentos de funcionamento como: sala de leitura/biblioteca, Diretoria, Secretaria, sala dos professores, almoxarifado, 03 banheiros, cantina, 1 depósito de merenda e 2 depósitos de materiais escolares, 01 sala de informática, 08 salas de aula, um pátio e um ginásio poliesportivo. A escola dispõe de recursos tecnológicos como: data show, notebook e caixas de som amplificadas. A escola é carente de material didático permanente, equipamentos elétricos e melhoramento de sua estrutura física.

### **4.3 Entrevistas com os gestores da escola estudada**

#### **Escola 1**

A gestora entrevistada nessa escola é Graduada em ciências com habilitação em matemática e física pela UECE e Especialista em Gestão e Avaliação da Educação Pública pela Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF). O período de atuação como diretora dessa escola é de 3 anos, com 40hs semanais nos turnos manhã e tarde com visitas na escola a noite.

A entrevistada destacou a importância do engajamento dos professores em participarem das decisões da escola, ou seja, segundo ela há uma participação dos professores nas tomadas de decisões da escola, afirmou que nada se decide na escola sem primeiro ouvir os educadores. Não só os professores, a mesma afirma que em certas decisões é preciso da participação da comunidade e que estes sempre comparecem quando solicitados.

Respondeu ainda que a prestação de contas é realizada com a presença do Conselho e a comunidade escolar. E que os repasses das condições da escola é repassada para a representação de alunos que compõem o Conselho escolar, e que os demais tomam conhecimento a partir deles.

Com relação às decisões tomadas pela equipe pedagógica sem o seu conhecimento, a mesma respondeu que sempre apóia, porém em nenhum momento se tomou alguma decisão se que ela fique sabendo, pois antes é comunicada da situação e procura ajudar de certa maneira.

#### **Escola 2**

A gestora entrevistada é pós-graduada e atua na direção da escola à 3 anos. Com uma carga horária de 40hs semanais.

A mesma informou que os professores são participantes ativos nas decisões da escola, principalmente na elaboração do Projeto Político pedagógico. A mesma relatou a importância da participação dos pais nas tomadas de decisões da escola e que tem procurado

trazer a comunidade para se inteirar dos assuntos da Escola embora, poucos comparecem quando são convidados.

Quanto à prestação de contas da escola a gestora informou que essa prestação é realizada somente com o conselho escolar e que não costumam informar aos alunos das condições financeiras da escola, porém às vezes, quando necessário é obrigada a expor essa questão.

Em algumas situações a gestora informou que aprova as decisões tomadas pela equipe pedagógica, quando ver que estas não irá afetar o bom andamento da escola. A mesma “caracterizou a gestão democrática como: ”um conjunto de ações coletivas realizadas de forma descentralizada, com o envolvimento dos diversos segmentos da comunidade escolar, gestores, professores, estudantes, funcionários e principalmente os pais”.

#### **4.4 Entrevistas com os professores**

A fim de entendermos melhor como se dá as relações do corpo docente e a gestão das escolas estudadas foi distribuído 8 questionários, 4 por escola. Todos os professores responderam.

Os questionários procuram analisar a formação dos profissionais que atuam como professores das duas escolas públicas, tempo de atuação na escola, carga horária de trabalho, bem como entender melhor relação entre os gestores/professores, professores/professores em ambas as escolas.

Quanto à formação destes profissionais, apenas 1 possui superior completo, os demais são especializados nas áreas e que atuam. Todos possuem uma carga horária de 40 horas semanais, sendo que 2 trabalham em outra escola no período da noite.

Em se tratando da relação entre professores e gestores, dos professores da escola 1, 2 responderam que não existe nenhum aspecto que venha prejudicar sua prática pedagógica na sala de aula. Já os outros 2 responderam que sim, que existe um mal relacionamento entre os professores. Um deles apontou a falta de comunicação. Quanto a escola 2 todos responderam que não existe nenhuma dificuldade no relacionamento entre eles, todos se relacionam bem.

Na escola 1, 2 professores responderam que se sente motivados e valorizados onde trabalham. Enquanto os outros 2 responderam que não. Um deles justificou a falta de apoio e integração entre os próprios professores e gestor. O outro explicou que não existe elogio e nem tão pouco agradecimento pelo trabalho.

Quanto a escola 2, 3 responderam que se sente motivado e valorizados. Apenas 1 respondeu que não. Justificou que se sente um pouco distante e o seu trabalho não é reconhecido na escola.

Quanto a algum tipo de conflitos ou divergências entre os professores, na escola 1, 2 deles demonstraram não haver nenhum conflito enquanto que 2 demonstraram haver divergências de opiniões, sendo que um deles reclamou da falta de entendimento e respeito entre os próprios colegas. Em se tratando disso os próprios professores envolvidos no conflito procuram se entender e resolver.

Na escola 2 todos os professores responderam não haver nenhum conflito entre os mesmos. Um deles comentou que cada um tem o seu ponto de vista, porém, todos se respeitam. Eles acreditam que, se no caso, houver algum desentendimento entre eles, a resolução é buscada entre eles próprios.

Com relação a postura profissional do gestor nas instituições, 2 da escola 1 definiram-no como burocrático e 2 autoritário. Na escola 2, apenas um definiram-no como autoritário. 2 consideram o gestor participativo e 1 acha o gestor flexível e dinâmico.

A maioria dos professores da escola 1 apontaram que tecnicamente o gestor é bem preparado, porém, possui dificuldades nas relações interpessoais no trabalho, um deles relatou a boa preparação do gestor, porém não exerce nas relações interpessoais. Nesta escola apenas 1 professor considera o seu gestor bem preparado e preocupado em estar sempre buscando uma melhor formação.

Do contrário, na escola 2 a maioria com exceção de 1 consideram seu gestor bem preparado e preocupado com sua formação. O outro considera que seu gestor é bem preparado tecnicamente, mas nas relações interpessoais apresenta deficiência.

No caso de existir ou não diálogo na relação entre os professores e gestores todos respondeu que existe. Na escola 1, 2 professores responderam que o diálogo acontece de forma circunstancial, dependendo da ocasião. 1 relatou que o diálogo acontece de forma franca, sincero e com harmonia. E outro ver o diálogo acontecer de forma conflituosa e difícil.

Dos 4 professores entrevistados na escola 2, todos com exceção de 1 apenas, disseram que o diálogo entre ambos acontece de forma sincera, franca e harmoniosa, um outro respondeu que o diálogo se dar de forma contínua, ou seja, todos os dias.

Com relação a tomada de decisões na escola, a participação nos assuntos da escola, todos com exceção de 1 responderam que sim, participam das decisões tomadas pela escola de forma tais como: “dando sugestões nos encontros do PPP, PDE e Conselho Escolar”; “expondo minhas ideias e dando sugestões, muito embora não sejam aceitas pela

maioria”; “dando meu ponto de vista nas decisões que consta no Regimento Escolar, nas decisões com relação a desobediência ao Regimento”; “as vezes, quando necessito ou sinto que algo pode ser melhor”; ou com justificativas como: “porque sou do Conselho Escolar”; “a medida em que sou convocada a participar”. Apenas 1 professor respondeu que nem sempre é convidada a participar das reuniões, ou seja, falta convite. A mesma relata que não tem abertura para dar sua opinião nas tomadas de decisões da escola.

Em se tratando do trabalho desenvolvido na escola, as participações dos mesmos em projetos desenvolvidos na instituição, todos responderam que já desenvolveram ou desenvolvem projetos na escola. Alguns citados como: Projeto da Semana da Leitura, Projeto de Recreação Escolar, Educavisa, Projeto de Pesquisa e História contada, Projeto de Consciência a Preservação do bioma caatinga, Mata Branca, Peteca, Projeto Paródia de Matemática, Jogos e Atividades Lúdicas, e outros de cunho pedagógico.

Quanto a formação dos professores e a preocupação dos gestores de ambas as escolas pesquisadas em motivá-los a participarem das formações continuadas, todos os professores, das referidas instituições, com exceção de 1, responderam que são incentivados a participarem de cursos quando estes são oferecidos pela Secretaria de Educação. Apenas 1 professor respondeu que não, o professor mesmo, em sua grande maioria busca sua própria formação.

Com relação aos momentos de interação na escola, 2 professores da escola 1 informaram que somente nas datas comemorativas da escola existe essa interação, enquanto que 2 disseram que isso acontece somente na jornada pedagógico, nos momentos de planejamento.

Já na escola 2 dois responderam que esses momento se dão somente na escola e de forma informal. Dos outros 2, 1 respondeu que acontece na jornada pedagógica e no cotidiano, já o outro relatou que esses momentos só acontecem em datas festivas e comemorativas da escola, ou sempre quando a escola desenvolve um evento.

Quanto a questão da participação do professor na interação do grupo 6 dos professores entrevistados responderam que quando estão no grupo procuram dar sua contribuição. E 2 responderam que costumam participar quando os colegas lhes parecem amigos, e compartilham das mesmas ideias do mesmo propósito comum.

Quanto ao objetivo comum do grupo dentro da instituição, nem sempre é almejado por todos. Ou seja, segundo os professores nem sempre todos estão em comum acordo em desenvolver certas atividades e que nem sempre a gestão apóia determinadas atividades desenvolvidas na escola, por acharem que elas não trazem contribuições para o

sucesso da escola. Todos entendem que a prática do diálogo é de fundamental importância para um bom relacionamento do grupo. E que a escola tem que juntos procurarem sempre traçar metas e objetivos com a participação de todos, para que o trabalho e as relações interpessoais possam surtir efeitos positivos, para o crescimento da escola enquanto instituição de ensino e aprendizagem.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Aspectos históricos do desenvolvimento da nossa sociedade ajudam a explicar o porquê dos problemas enfrentado pela administração ocasionado pelas mudanças e principalmente quanto ao papel dos gestores e na organização das políticas educacionais. Num instante em que a sociedade passou por profundas mudanças, surge a necessidade de se traçar as reformas na gestão educacional, uma vez que ela é a transformação dessa sociedade. A transnacionalização da economia, o intercâmbio quase imediato de conhecimentos, os novos padrões sociais e culturais, as novas tecnologias da comunicação entre outros são exemplos de mudanças que contribuíram para essas alterações.

A nova orientação política vivenciada pelo governo militar até a instituição da Constituição em 1988, proporcionou novos moldes para a administração escolar. Ficou claro que com a reforma do aparelho estatal, a administração ganhou um novo cenário político marcado pela centralização, e o autoritarismo, com ações desenvolvidas e direcionadas no ambiente administrativo.

Sabemos que a visão de administração que se tem hoje ainda é a chamada do Estado Herdado, Estado esse conseqüência da concentração de poder econômico e político que se tem no Brasil desde o período autoritário e que afeta até nos dias atuais.

Não se pode negar a importância de construir um “Estado Necessário”, que buscasse a qualificação de gestores públicos e Onde a meritocracia apoiada no modelo burocrático patrimonial desse lugar a uma gestão de pessoas talentosas e que possam entender de Gestão pública.

Explicar a descentralização implica em envolver a sociedade quanto aos fins da educação. A participação de todos no processo educacional fortalece a democratização da gestão escolar. É por meio do compromisso coletivo que se constrói resultados cada vez mais significativos. A Gestão Autônoma escolar que se pretendeu construir é um sistema que visa descentralizar a organização, a gestão e a administração da escola, responsabilizar as pessoas mais próximas dos alunos, ou seja, dar novos papéis e novas responsabilidades ao conjunto dos atores do sistema e transformar o processo de ensino-aprendizagem que se desenvolve em sala de aula.

A descentralização da gestão dos sistemas educacionais tem sido algo discutido a nível mundial. Reformas tem sido implementadas tanto nos países em desenvolvimento como nos desenvolvidos.

Entende-se que o processo de gestão democrática constitui-se em uma ação, uma prática a ser construída pela escola, que para acontecer deve associar-se a elaboração do Projeto Político Pedagógico da escola à implantação do conselho escolar, pois os mesmos efetivamente influenciam a gestão escolar como um todo, por fim com as medidas que garantam a autonomia pedagógica e financeira da escola, sem eximir o Estado de suas obrigações do ensino público.

Nesse processo de gestão autônoma existe o controle de tudo que é desenvolvido no âmbito da escola. Nesse processo o papel do gestor é fundamental para que sua organização produza os resultados esperados. Gestão autônoma se faz com parcerias, com a participação constitutiva de cada um e de todos os componentes da instituição. Lembrando que para a sociedade esse é o grande desafio: mudar o estilo de gestão atual para os modelos aqui discutidos. E o diretor, como líder da comunidade escolar, é o instrumento essencial no processo de mudança na instituição escolar

Enfim, na gestão democrática uma boa relação depende da comunicação entre os envolvidos no processo, ou seja, o diálogo entre gestor e o seu grupo de trabalho. Portanto a comunicação, o diálogo é a condição básica para que se concretize a missão da escola que por sua vez é a qualidade do ensino. É compromisso de todos se integrarem no desenvolvimento dessa missão, e essa integração depende de quem lidera o processo de gestão, pois a liderança reúne as competências de comunicação e a troca de ideias.

A observação sobre as relações interpessoais nas duas escolas pesquisadas no município de Tauá permitiu conhecer um pouco sobre como as relações interpessoais se relaciona com a qualidade do ensino. Foi visto que desenvolver um espírito coletivo em meio a tantas contradições e ambigüidades é um grande desafio para os gestores escolares.

A entrevista com os gestores destacou a importância do engajamento dos professores em participarem das decisões da escola, ou seja, professores são participantes ativos nas decisões da escola, principalmente na elaboração do Projeto Político pedagógico.

Os sujeitos envolvidos na pesquisa apresentam contradições nas opiniões apresentadas quanto a relacionamento, motivação, valorização do trabalho, comunicação, interação, diálogo entre eles e são sinceras em apontarem os pontos negativos e positivos no relacionamento entre ambos. Ao mesmo tempo em que participam das tomadas de decisões, contribuindo e quando possível compartilhando das mesmas ideias.

Por outro lado as dificuldades nas relações interpessoais no trabalho por parte dos gestores foi algo bastante perceptível nas falas dos entrevistados. A postura profissional de um gestor burocrático e autoritário foi o que mais se definiu pelos sujeitos pesquisados. Daí

entender o porquê que nem todos estão em comum acordo em desenvolver certas atividades e que nem sempre existe o apoio para que isso aconteça na escola.

Todos entendem que a prática do diálogo é de fundamental importância para um bom relacionamento do grupo. E que a escola tem que juntos procurarem sempre traçar metas e objetivos com a participação de todos, para que o trabalho e as relações interpessoais possam surtir efeitos positivos, para o crescimento da escola enquanto instituição de ensino e aprendizagem.

Pressupõe com este trabalho, que a gestão democrática só acontece com ações coletivas realizadas de forma descentralizada, principalmente, com mudanças comportamentais e consciência dos indivíduos envolvidos no processo.

O que se pretendeu para este trabalho foi alcançado uma vez que buscamos fazer uma reflexão a cerca de como se processa as relações interpessoais na gestão escolar. E ainda buscamos de alguma forma servir de ponte para que a escola crie oportunidades de comunicação, interação a fim de melhorar as relações entre todos que a compõem e por ocasião a qualidade do ensino.

## REFERÊNCIAS

BOBBIO, Norberto; MATEUCCI, Nicola e PASQUINO, Gianfranco. **Dicionário de Política**. Vol.1. 12 ed. Brasília: L.G.E. editora e UNB editora, 2004.

CARMO, Lindalva Pereira. **Técnicas de secretariado: estrutura e legislação escolar**. Fortaleza: Edições Decmócrito Rocha, 2006.

CARVALHO, Elma Júlia Gonçalves de. **Gestão Escolar**. Disponível em: <<http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/pde/arquivos/218-2.pdf>>. Acesso em: 10 mar. 2014.

DIAS, J. A. J. Querino Ribeiro– A busca de uma teoria da Administração Escolar. In: FAYOL, H.: **Administração Industrial e Geral**. São Paulo: Atlas, 1954.

FREIRE, Aurila Maria (org). **Legislação educacional do Brasil**. Fortaleza: Fundação Demócrito Rocha, 2008.

GADOTTI, Moacir. **Autonomia da escola: princípios e propostas**. São Paulo: Cortez: Instituto Paulo Freire, 2000. (Guia da escola cidadã, 1).

LEÃO, A. C. **Introdução à Administração Escolar**. 2 ed. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1945.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola: Teoria e Prática**. 5. Ed. Goiânia: Alternativa, 2004.

LOURENÇO FILHO, M. B. **Organização e Administração Escolar: curso básico**. 8ª edição. Brasília: INEP/MEC, 2007.

LÜCK, Heloísa. **A Gestão Participativa na Escola**. 5. Ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.

MEKSENAS, Paulo. **Aspectos metodológicos da pesquisa empírica: a contribuição de Paulo Freire**. Disponível em: <<http://www.espacoacademico.com.br/078/78meksenas.htm>>. Acesso em: 10 mar. 2014.

MODOLO, Camila Pilastre. **A gestão escolar democrática participativa e a ação docente**. Disponível em: <<http://www.fc.unesp.br/upload/pedagogia/TCC%20Camila%20-%20Final.pdf>>. Acesso em: 02 abr. 2014.

MOTTA, F.C.P. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Pioneira, 1989.

VELERIEN, Jean; DIAS, João Augusto. **Gestão da escola fundamental: subsídios para análise e sugestão de aperfeiçoamento**. São Paulo: Cortez; Brasília: UNESCO/MEC, 1992.

NETO, Antônio Cabral...[et al.]. **Pontos e contrapontos da política educacional: uma educação contextualizada de iniciativas governamentais**. Brasília: Líber Livro Editora, 2007.

## APÊNDICE 1 - QUESTIONÁRIO APLICADO AOS PROFESSORES DA ESCOLA ESTUDADA

Nome a instituição \_\_\_\_\_

Turno em que leciona: Manhã( ) Tarde( ) Noite( )

Sexo: M( ) F( )

Idade: 20 a 30( ) 31 a 40( ) 41 a 50( ) 51 ou mais( )

Nível de escolaridade: Magistério( ) Superior( ) Especialização( ) Mestrado( )

Doutorado( )

Quanto ano como professor (a) nesta escola:

0 a 5 anos( ) 6 a 10 anos( ) 11 a 20 anos( ) 21 a 25 anos( ) mais de 26( )

Horas de trabalho na Escola: \_\_\_\_\_

### 1 – Existe algum aspecto

### 2 - Como você se sente trabalhando nessa instituição?

a) Motivado/valorizado

b) Desmotivado. Por quê? \_\_\_\_\_

### 3 – Existe algum tipo de conflito ou divergências entre os professores desta Escola?

( ) Sim. Qual? \_\_\_\_\_

( ) Não.

### 4 – A postura do gestor nesta instituição pode ser definida como:

a) Autoritária

b) Burocrática

c) Democrática

d) Outra: \_\_\_\_\_

### 5 – você considera o gestor dessa instituição bem preparado para exercer essa função?

( ) Sim.

( ) Não. Justifique: \_\_\_\_\_

### 6) Descreva o diálogo entre professores e gestores dessa instituição.

a) Franco, sincero e harmonioso

b) Circunstancial

c) Contínua

d) Conflituosa/ difícil

e) Não existe diálogo.

### 7 – você participa das decisões tomadas na escola?

( ) Sim. Como? \_\_\_\_\_

( ) Não. Por quê? \_\_\_\_\_

**8 – Você costuma desenvolver algum projeto nessa instituição?**

( ) Sim. Qual? \_\_\_\_\_

( ) Não.

**9 – Existe alguma preocupação e/ou incentivo da gestão dessa instituição com relação a formação continuada dos professores?**

a) Sim, nos cursos oferecidos pela Secretaria de Educação.

b) Sim, a gestão cria cursos de formação para os professores na própria instituição.

c) Não, os professores é que buscam a sua própria formação.

**10. A gestão propõe momentos de interação na escola no sentido de desenvolver atitudes de respeito entre os professores, e incentiva a cooperação entre eles oferecendo o apoio necessário?**

( ) Sim. Quais: \_\_\_\_\_

( ) Não

**11 – Quando você costuma participar da interação do grupo?**

a) Quando estou no grupo dou minha contribuição.

b) Os integrantes me parecem amigos.

c) Quando surge um desentendimento no meu grupo eu tento reconciliação.

d) o meu grupo muda sempre que eu discordo do que está acontecendo.

**12 - O objetivo comum do grupo é igualmente identificado e/ou desejado por todos os professores e gestores dessa instituição?**

( ) Sim.

( ) Não. Justifique: \_\_\_\_\_

## APÊNDICE 2 - QUESTIONÁRIO DIRIGIDO AOS GESTORES DAS ESCOLAS

**1 – Há quanto anos atua como gestor dessa Escola?**

( ) 3 anos ( ) 5 anos ( ) 7 anos ( ) mais de 7 anos

**2 – Quais os períodos de funcionamento da Escola?**

( ) Manhã e tarde ( ) Manhã, tarde e noite.

**3 – Quantos alunos estão matriculados nessa Instituição de Ensino?**

( ) Até 500 ( ) Entre 500 e 600 ( ) Entre 600 e 700 ( ) mais de 700

**4 – Quantos professores trabalham nessa instituição?**

( ) Até 10 ( ) Entre 10 e 15 ( ) Entre 15 e 20 ( ) Mais de 20

**5 – Tirando os professores, quantos funcionários trabalham nessa Escola?**

( ) Até 5 ( ) Entre 5 e 10 ( ) Entre 10 e 15 ( ) Mais de 15

**6 – Como você considera a participação dos pais nos assuntos da Escola?**

( ) Boa ( ) Regular ( ) Ruim

**7 – A Escola faz a prestação de contas?**

Sim. Como: \_\_\_\_\_

Não.

**8 – A comunidade participa do Projeto Político Pedagógico da Escola?**

( ) Sim.

( ) Não.

**9 – Existe a participação ativa dos professores na elaboração do PPP da Escola?**

( ) Sim ( ) Não

**10 – A escola repassa as condições financeiras para os alunos?**

( ) Sim ( ) Não

**11 – Como você age quando a equipe pedagógica toma decisões sem o seu conhecimento?**

( ) Aprova

( ) Desaprova

( ) Discute para tomar conhecimento.

**12 – O que você entende por escola democrática?**

---



---



---