

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS  
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO E SUPERVISÃO ESCOLAR:  
DESAFIOS DO TRABALHO COLETIVO NA ESCOLA**

**LARISSA MACHADO PEREIRA**

**OS DESAFIOS DA GESTÃO ESCOLAR:  
Exercício da liderança para a condução do trabalho em equipe**

**São Leopoldo  
2018**

LARISSA MACHADO PEREIRA

**OS DESAFIOS DA GESTÃO ESCOLAR:**

**Exercício da liderança para a condução do trabalho em equipe**

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão e Supervisão Escolar, pelo Curso de Especialização em Gestão e Supervisão Escolar: desafios do trabalho coletivo na escola da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

Orientadora: Profa. Esp. Ana Paula S. Souza

São Leopoldo

2018

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a todos que contribuíram, direta ou indiretamente, para a realização deste trabalho.

À minha orientadora Profa. Ana Paula S. Souza, pelo apoio, prontidão e por ser tão solícita para com minhas dúvidas e anseios.

Agradeço a todas minhas referências estudantis e profissionais, que me mobilizaram e inspiraram a refletir sobre a gestão escolar.

Aos meus pais, Itamar e Maria, pelo incentivo, carinho e educação que me ofereceram.

À minha irmã Letícia, parceira profissional que tanto me auxilia no desafio de garantir um bom desempenho profissional, visando a qualidade da educação.

Ao meu namorado Jonas e cunhado Daniel, pelo encorajamento e prontidão para auxiliar.

Agradeço também a Deus, pelo dom da vida e por oportunizar o encontro com tantas pessoas especiais em meu caminho.

Os agradecimentos devem ser dirigidos a quem realmente contribuiu, de maneira relevante, à elaboração do trabalho.

“A escola é o que dela fazem seus profissionais e estes são aquilo que a escola orienta que sejam” (LÜCK, 2012, p. 45).

## RESUMO

O presente trabalho de conclusão de curso surgiu a partir de motivações de pesquisa baseadas em minha trajetória pessoal e profissional. Meus caminhos profissionais sempre estiveram relacionados à escola, e pensar esta instituição, desde então, tem sido recorrente. cursando uma Pós-Graduação na área de gestão e supervisão escolar, evidencia-se meu anseio sobre refletir as práticas de gestão. Ciente das diferentes atribuições de um gestor escolar, este trabalho enfoca questões de liderança para a prática eficaz desse profissional, compreendendo sua relevante função de mobilizador. Para tanto, este trabalho busca através de levantamento bibliográfico e excertos de matérias de capa veiculadas entre os anos de 2015 e 2017 da revista gestão Escolar, de caráter ilustrativo, responder a pergunta de pesquisa: 'qual a importância da liderança na gestão das escolas?'. A reflexão e o levantamento bibliográfico apontam para a necessidade de investir em ações efetivas de gestão democrática como forma de assegurar o envolvimento e participação de toda a equipe e comunidade escolar, gerando assim uma motivação comum. Sendo a liderança uma postura de influência e estimulação, o gestor dotado dessas características, impulsiona sua equipe na busca pela garantia de uma escola de qualidade, que promova uma aprendizagem legítima. Refletir sobre os impactos da gestão escolar para o funcionamento da escola é exercício fundamental para o profissional efetivamente preocupado com o sucesso da escola. Este é um tema que merece ênfase nos cursos de formação de gestores e até mesmo nas licenciaturas, visto que os docentes também executam funções de liderança, além de destaque nos discursos sobre a qualidade da escola e da educação.

**Palavras-chave:** Gestão. Gestão Democrática. Liderança. Participação. Mobilização.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>6</b>
<b>2 SOBRE A PESQUISA.....</b>	<b>8</b>
<b>2.1 Trajetória profissional e inquietações de pesquisa .....</b>	<b>8</b>
<b>2.2 Metodologia de pesquisa.....</b>	<b>14</b>
<b>2.3 Revista Gestão Escolar.....</b>	<b>15</b>
<b>3 LIDERANÇA E GESTÃO: FOCO NA QUALIDADE ESCOLAR .....</b>	<b>18</b>
<b>4 REVISTA GESTÃO ESCOLAR: AS REPERCUSSÕES DA LIDERANÇA NO FUINCCIONAMENTO DA ESCOLA .....</b>	<b>24</b>
<b>4.1 Orientar .....</b>	<b>26</b>
<b>4.2 Formar .....</b>	<b>30</b>
<b>4.3 Valorizar .....</b>	<b>37</b>
<b>5 LIDERANÇA NA PRÁTICA: OS DESAFIOS DA GESTÃO .....</b>	<b>41</b>
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>45</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>48</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Pensar sobre os desafios atuais da educação nos remete a uma reflexão sobre a escola, suas práticas e objetivos. A aprendizagem é a razão de existir da escola e todos os seus processos devem estar em consonância para a efetivação da aprendizagem dos alunos. O funcionamento de uma escola depende do envolvimento e comprometimento de todos os envolvidos. Funcionários da limpeza, cozinha, segurança, área administrativa, docentes, todos são elementos fundamentais para a garantia do cumprimento daquilo a qual a escola se propõe: a qualidade no processo de ensino e aprendizagem. Essa qualidade é conceituada de diferentes formas, conforme as particularidades de cada instituição. Esse conceito, assim como o caminho pelo qual a escola pretende percorrer para atingir sua finalidade deve estar descrito no Projeto Político Pedagógico.

Assim como em quaisquer instituições, a escola é uma organização, na qual se dedicam ao seu funcionamento diferentes pessoas, com atribuições específicas. Para conduzir o processo se faz necessária a presença de um gestor, nesse caso, o gestor escolar, juntamente com uma equipe – vice, supervisor e orientador escolar – conforme as necessidades e organização de cada escola/mantenedora. A esse gestor é atribuído o papel de promover e acompanhar o trabalho diário da escola, zelando pela qualidade e eficácia, essencialmente, do processo de ensino e aprendizagem. Suas demandas são variadas, e não é uma tarefa fácil. Faz-se necessário o conhecimento de diferentes áreas de trabalho, preparo para executar atividades financeiras, domínio de legislações e discernimento para aplicar os investimentos na escola. Além disso, os desafios diários requerem do gestor postura desacomodada e perspicaz para atender as demandas locais, da comunidade, da equipe de trabalho e de sua mantenedora.

Para além dessas questões, um ponto que merece destaque na função de gestão escolar é a importância do desenvolvimento de liderança para o bom andamento das atividades. A aprendizagem, dentro de uma escola, ocorre pela ação de diferentes pessoas. São vários os fatores que contribuem para a aprendizagem dos alunos e o envolvimento de cada membro da equipe de trabalho é essencial para o efetivo desempenho de suas atividades. Sendo assim, o gestor tem o desafio de que, com liderança, possa organizar sua equipe de trabalho de tal forma que mobilize o trabalho conjunto e participativo, utilizando-se de medidas da gestão

democrática para garantir o envolvimento de todos no sentido de colaboração e comprometimento.

Com levantamento bibliográfico, o presente trabalho de conclusão de curso busca responder 'qual a importância da liderança na gestão das escolas?', discutindo e refletindo sobre aspectos cotidianos da escola.

O capítulo 1 intitulado *Sobre a Pesquisa*, aborda os elementos e considerações da minha vida profissional que me motivaram a levantar inquietações de pesquisa. Ainda neste capítulo é descrita a metodologia de pesquisa e os caminhos escolhidos para subsidiar as reflexões sobre liderança e gestão escolar;

No capítulo 2 – *Liderança e gestão: foco na qualidade escolar* – aponta conceitos sobre gestão escolar, gestão democrática, Projeto Político Pedagógico e liderança, a fim de contribuir para a reflexão posterior sobre práticas de liderança, utilizadas pelo gestor escolar;

Denominado como *Revista Gestão Escolar: as repercussões da liderança no funcionamento da escola*, o capítulo 3 apresenta excertos de matérias de capa da revista Gestão Escolar veiculadas entre os anos de 2015 e 2017, como fonte ilustrativa para reflexões sobre a prática de gestão escolar sob a ótica da liderança.

No capítulo 4 – *Liderança na prática: os desafios da gestão* – exponho ponderações sobre os desafios de uma gestão efetivamente comprometida com sua influência e liderança perante uma equipe.

Por fim, apresento as considerações finais deste estudo, assim como a relevância do tema para as discussões atuais sobre educação.

## 2 SOBRE A PESQUISA

### 2.1 Trajetória profissional e inquietações de pesquisa

A escola sempre teve espaço central em minha vida. Seja na fase de estudante da Educação Básica, seja em minha iniciação e caminho profissional. Estar inserida no meio escolar, mesmo que em diferentes lugares (como aluna, profissional da área administrativa e, atualmente, docente), faz-me refletir incessantemente sobre as relações dentro da instituição escolar e o cumprimento efetivo do objetivo maior da escola: a aprendizagem dos alunos. Os discursos e movimentos que circulam nos “bastidores” das escolas, evidenciam o clima e ambições da equipe para com os processos e resultados das instituições. Quase que como um espírito de equipe oculto, que se alastra e difunde de forma homogênea entre a equipe escolar.

Minha formação no Ensino Fundamental ocorreu ora em Escola Pública, ora em Escola Privada. Já no Ensino Médio, minha formação se deu integralmente na Escola Privada onde, por continuidade, ingressei no Ensino Técnico, na área de administração. Ainda nesta fase de estudante, minhas memórias se perdem em muitos aspectos voltados à rotina estudantil e relações interpessoais. Ainda assim, é possível resgatar memórias sobre minha visão relacionada às equipes diretivas, especialmente no Ensino Médio. Por ser uma escola privada fortemente conceituada no município, lembro-me de perceber a equipe profundamente aliada aos pais. Presumia um esforço contínuo em agradar aos pais, na garantia de uma possível fidelização. Naquele tempo, acreditava que a equipe escolar (diretiva e docente) estava sempre trabalhando em prol do sucesso da escola, oferecendo qualidade e prestatividade. Os professores eram bons e dedicados, havia disponibilidade em turno inverso para sanar dúvidas e atividades extracurriculares que aos poucos foi se perdendo. A visão discente sobre o processo da escola, em geral, se limita a sua rotina dentro da sala de aula e o clima da instituição, ou seja, o “ambiente interno que existe entre os membros da organização e está relacionado com o grau de motivação de seus participantes” (CHIAVENATO, 2009, p. 60), fica oculto na atuação docente.

Sem saber ao certo o que cursar a nível universitário ao findar o Ensino Médio e, ciente de que precisaria de uma inserção profissional para ingressar na

Universidade, optei por cursar Técnico em Administração na mesma instituição onde concluí o Ensino Médio. Estar estudando no turno da noite, em que as demandas eram menores e o volume de pessoas também, trouxe-me uma visão um pouco mais pessimista sobre a escola. Discursos insatisfeitos dos professores sobre os investimentos da equipe e a baixa procura pelo Ensino Técnico, alarmaram-me sobre uma possível crise camuflada e problemáticas nas relações entre gestão e docentes.

E foi ainda cursando o Ensino Técnico, que recebi minha primeira oportunidade de emprego, um estágio voluntário nesta mesma instituição escolar, no setor da biblioteca. Foi a partir de então que minha postura e percepção da escola passou de espectador para ator. Pude então visualizar um clima organizacional pesado, de uma instituição que estava em crise por perder alunos e por uma administração centralizadora e diretiva. Os funcionários, em sua maioria, demonstravam receosos em relação à equipe de gestão. Além das cobranças por resultados, pressão dos “clientes”: os pais e insegurança pelo futuro da instituição, havia uma relação conflituosa de comunicação com a direção. Embora preocupada com o desenvolvimento da instituição e o visível e positivo engajamento da gestão para com avanços e melhorias, muitas vezes eram utilizados discursos com intencionalidade de motivar a equipe de trabalho (- “Sem alunos, não tem emprego”), que na verdade soavam de forma ameaçadora e, acredito que, surtiam efeitos contrários aos esperados.

Atuei durante sete anos nessa instituição, e vi passar por lá três diferentes gestões. Sendo assim, pretendo discorrer sobre cada uma delas a fim de aclarar minhas percepções e motivações para a pesquisa sobre gestão e liderança. Com a direção já mencionada, atuei por quatro anos. Meu estágio permaneceu voluntário por mais algum tempo, após fizemos o contrato remunerado o que me trouxe muita satisfação. Aquela instituição fazia parte da minha história e da minha família, além de ser próxima à minha residência e com horários que me permitiam iniciar minha formação universitária com facilidades para o deslocamento. Aliás, veio da própria equipe de gestão o incentivo para cursar um curso de Licenciatura. Como estagiária, no setor da biblioteca, minha função era ampla. Cada dia era um novo dia, e só chegando na escola para saber em que setor atuaria no dia. Geralmente minha atribuição era auxiliar nas substituições. Com um pouco mais de 17 anos, e encerrando um curso Técnico em Administração, substituía professores de

Educação Infantil ou Ensino Médio. Porém, o que me fez efetivamente optar pela docência e, mais especificamente pela Pedagogia, foi a experimentação da escola com a classe de Turno Integral.

Para atingir as famílias que necessitavam de espaço para seus filhos pequenos no turno da manhã (turmas de Séries Iniciais e Educação Infantil eram disponibilizadas apenas no turno da tarde), a equipe diretiva resolveu implantar o projeto de Turno Integral. Dois alunos de Educação Infantil foram os primeiros a participar da experiência. Passariam o dia todo na escola, três vezes por semana, sendo que no turno da manhã teriam atividades diversificadas e no turno da tarde seriam orientados a suas turmas específicas. Como era uma experiência, não havia necessidade (sob o ponto de vista da equipe de gestão) de contratar um profissional naquele momento. Sendo assim, as crianças estariam sob minha responsabilidade, na biblioteca da escola, onde, durante o turno da manhã, eu era a responsável pelas atividades realizadas. Houve aceitação das famílias, oficializou-se o Turno Integral, mas não assumi as turmas por uma questão de formação. Para tanto, foram contratadas estagiárias de Pedagogia. Essa experiência, especificamente, despertou-me o gosto pela docência, assim como as recorrentes substituições em sala de aula, e então, ingressei no Curso de Pedagogia.

Estive por dois anos como estagiária, o tempo máximo de renovação dos estágios, sempre intencionando uma possível admissão por CLT. Porém, não foi bem assim que ocorreu. Esgotadas as possibilidades de renovação de estágio, passei então a ser contratada por cooperativa. Com minhas funções cada vez mais amplas: zelar pela biblioteca, atender na recepção, participar da equipe de vendas (apresentar a escola para interessados), realizar substituições da falta de professores, atender na secretaria nos períodos de alta demanda e realizar atividades de reparo e manutenção da instituição e, frustrada com a modalidade de meu contrato de trabalho, pude ver com mais clareza pontos de escape da gestão para os problemas diários: a remediação.

Além do receio de ser exposta pelas advertências da direção, havia ainda mais um desconforto: as amplas funções que eram exigidas de grande parte dos funcionários da instituição. A escola cumpria seu papel razoável sob a condição de remediações e deslocamentos. Próximo ao término dessa gestão, fui admitida por CLT como Auxiliar administrativa e minha atuação passou a ser junto à secretaria da escola. A fim de impulsionar a instituição, a nova gestão entrou repleta de ideias e

inovações, limitadas pelos recursos, mas buscando dar uma nova visão, especialmente no que se referia à infraestrutura. A nova diretora não tinha experiência como gestora, sendo docente da área técnica e com formação em Administração. Como já havia trabalhado na instituição, suas primeiras medidas foram reformular as funções e demitir/admitir. Tais atitudes foram vistas por muitos como retaliações e sua imagem entre os funcionários já ganhou denominações logo no início. Estava instalada a era do medo da demissão. O medo oculto entre os funcionários e docentes não era mais da exposição, e sim de perder seus empregos.

Passado esse primeiro momento, a diretora foi revelando ser adepta de uma gestão mais participativa. O responsável por cada setor passou a participar de reuniões semanais, antes só direcionadas à equipe de gestão. Todos sabiam de tudo, contas, projetos e índices. Contudo, com o passar do tempo, os deslocamentos de função passaram a camuflar-se em delegações de função, onde, embora em um primeiro momento a equipe funcional estivesse conectada em participar de um processo de revitalização e melhoria do espaço escolar, posteriormente a sobrecarga passou a diminuir a motivação, juntamente com as desvantagens de dividir as demandas de maneira oculta. Por compartilhar em demasia o trabalho de gestão, a até então diretora, foi percebida pela Instituição Mantenedora da escola como hesitante e suscetível. Com pouco mais de um ano à frente da gestão da escola, deu lugar à uma nova equipe.

Minha experiência ao lado da nova direção da escola foi curta. Houve novamente o processo de demissões e admissões e realocação de setor. Nenhum setor poderia ter mais de uma pessoa exercendo a função. Como na secretaria dividia tarefas com a secretária escolar, minha função foi alterada. Passei a ser responsável pelo setor de mecanografia. O setor me permitiu ter maiores conhecimentos de controle de estoque e contato com os docentes da escola. Trabalhando na secretaria da escola pude estar perto dos processos de seleção de pessoal. Refletia sobre a dificuldade de encontrar pessoal qualificado ao trabalho docente e, muitas vezes, a admissão urgente com apenas uma inscrição para a vaga. Na mecanografia, através do contato direto com os professores eu podia refletir sobre suas percepções, sobre a acolhida e o funcionamento da escola, e também era possível perceber o descontentamento dos antigos e novos docentes, seja com a infraestrutura da escola, o medo constante da diminuição de turmas, ou a

voz silenciada pelas exigências dos clientes. A escola estava em uma crise de número de alunos que já beirava a, no mínimo, sete anos.

Com o afastamento de uma professora da Educação Infantil devido à gravidez de risco e, estando a três meses de concluir o curso de Graduação em Pedagogia, fui convidada a assumir a turma, sem alteração em minha função. Foi minha primeira experiência como docente. No ano seguinte, fui contratada então como professora e assumi a mesma turma, agora em outro nível. Minha caminhada com eles não durou muito tempo, pois em março do mesmo ano assumi um concurso municipal. Embora com três equipes de diretivas diferentes, a escola nunca perdeu sua identidade de instituição acolhedora e familiar, o que me fez estar engajada nas melhorias da escola durante tanto tempo. Era um espaço de significado pessoal. Os apontamentos sobre o perfil das gestões, que merecem atenção e reflexão, dizem respeito à conduta perante a equipe de funcionários. Muitas vezes a única “motivação” era o medo de encerrar as atividades da escola. Faltava um envolvimento de equipe, descompromissada ao fato do receio em perder seu emprego. Um envolvimento pela unificação de objetivos e gosto por algo em comum. Algo que atribuo à uma boa condução de equipe: a liderança.

Em uma instituição pública tive surpresas quanto ao relacionamento entre grupo docente e gestão. Essa relação não é alicerçada pela autoridade e sim tida por igualdade. Não que isso seja tão positivo assim, pois muitos problemas da escola são justamente oriundos da necessidade de um impulso de gestão que seja adotado por um grupo comprometido. O que nem sempre acontece e, muitas vezes, não recebe adeptos. Membros da equipe desistiram de sua função, justamente por não conseguirem desempenhar seu papel com a qualidade desejada por não conseguirem modificar os vícios atuais. A direção da escola no momento de meu ingresso era tradicional na comunidade estando há muitos anos à frente da direção da escola. Havia respeito às posições e relação fraterna entre grupo docente e equipe diretiva, porém, a escola estava um pouco parada no tempo, justamente pela dificuldade de inserir o novo no contexto das práticas escolares.

Após dois anos, houve alteração na direção e, então, foi possível perceber falhas na relação. A não aceitação de ideias tornou-se ainda mais corrente. Muitas questões políticas passaram a permear os discursos na escola, falhas e colapsos passaram a ser atribuídos a fatores políticos com mais frequência. E é desse ponto que parto para minha pesquisa. Ao iniciar o ano letivo com discursos políticos e

pouco motivacionais, pude fazer um movimento de rememorar experiências, que me proporcionou vislumbrar minhas referências de liderança e os impactos no desenvolvimento do grupo de trabalho e nos resultados. Estando eu cursando uma Pós-Graduação na área da Gestão e Supervisão Escolar a fim de obter maiores conhecimentos sobre o funcionamento da escola, percebi que não posso concentrar-me apenas nos aspectos administrativos da função. Ser gestor significa estar à frente de pessoas. E estar à frente pressupõe orientar, traçar uma rota.

Ciente da relevância das relações para o desenvolvimento humano e pensando na função da escola

Voltada para a realização plena do ser humano e, é importante que se diga de todos os seres humanos do país, num momento de escolarização em massa que, finalmente, o país atinge. Tal realização plena do ser humano – crianças, jovens ou adultos – é alcançada por meio da convivência e da ação concreta, qualificadas pelo conhecimento. (PENIN; VIEIRA, 2002, p.28)

Torna-se imprescindível refletir sobre as relações que ocorrem nos bastidores da escola, pois elas repercutem no processo e andamento do trabalho docente, assim como nos resultados obtidos pelas instituições. Afinal, para além do aspecto cognitivo, a escola é uma instituição que “precisa prover a pessoa de conhecimentos intelectuais, morais e éticos, para que possa ter responsabilidade consigo mesma e para com o outro.” (BOVETO, OLIVEIRA et al., 2013, p.158).

Neste estudo falarei com mais frequência sobre a escola pública, por ser meu campo profissional atual, não deixando de contrapor ou referenciar a minha experiência no setor educacional privado mencionado anteriormente. Anseio, a partir dele, refletir sobre a relação de liderança entre o gestor educacional e sua equipe de trabalho, mais especificamente os docentes. Partindo da ideia de que o sucesso de uma escola é percebido pelo desempenho dos alunos, em sua totalidade e diversidade e que ele depende da participação e envolvimento de toda equipe escolar e, especialmente, das lideranças (DAVIS; GROSBaum, 2002) faz-se necessário discutir sobre os impactos da liderança na rotina da escola e na busca pela qualidade da educação.

O gestor escolar tem inúmeras demandas e desafios diários. É responsável direto pelo andamento da instituição e, muitas vezes, a pressão administrativa o submergi em questões burocráticas e legais. São essas funções fundamentais, bem como as questões relacionais e suas implicações para o trabalho. Busco, através

deste estudo, evidenciar essas questões sob a proposta de responder a pergunta problema: 'Qual a importância da liderança na gestão das escolas?', percorrendo e refletindo sobre aspectos cotidianos da escola, subsidiado pela análise bibliográfica de reportagens de capa da Revista Gestão Escolar dos anos 2015, 2016 e 2017.

## **2.2 Metodologia de pesquisa**

Com a finalidade de refletir e trazer narrativas sobre a relação de liderança entre o gestor escolar e os docentes, foi necessário optar por algum elemento de pesquisa que trouxesse relatos empíricos para ser possível, juntamente com o embasamento teórico, traçar considerações sobre o assunto. Dentre as possibilidades, foi utilizado a pesquisa qualitativa de delineamento bibliográfico. Considerando os artefatos da mídia como influentes fontes de veiculação social e ciente de que a mídia “presta serviço de ordem social, público e essencial a sociedade, difundindo conhecimento e tornando o inatingível, muitas vezes, atingível” (POMPÉO; MARTINI, 2012, p. 4), é relevante utilizar-se de seus discursos para promover uma reflexão pautada também em aspectos empíricos difundidos socialmente, tendo sempre o cuidado de não atribuir verdades absolutas aos seus discursos, visto que em tudo há intencionalidades implícitas.

Para buscar elementos próximos às realidades das escolas, verifiquei o melhor artefato para elucidar minha pesquisa. No meio escolar são bastante conhecidas as revistas de apoio aos docentes. Obviamente que com o advento da internet, as buscas por informação e pesquisa desfalcaram a popularidade das revistas, mas, ainda assim, tem seus espaços nas bibliotecas escolares para manuseio e pesquisa quando necessário. Quando a escola opta pelas assinaturas de revistas de apoio docente, geralmente estas são disponibilizadas na sala de professores e servem ou para trazer sugestões ou abordar problemáticas da profissão. De acordo com Viana (2013, p.1),

A mídia impressa surgiu ocupando um papel de fundamental importância: propiciar a difusão de informações e a especialização da tarefa de informar, por meio da escrita. Nessa perspectiva, o jornalismo ocupa papel central e, conseqüentemente, a notícia como seu principal produto.

Sendo a revista artefato de mídia impressa e estando ela presente no campo educacional, suas veiculações podem ser elementos norteadores de discussões sobre a rotina escolar.

Considerando a intenção do presente estudo, busquei revistas na área da Gestão Educacional. Mesmo que menos populares no meio docente, defini como elemento de pesquisa a Revista Gestão Escolar, pertencente ao mesmo grupo da Revista Nova escola, sendo essa sim, fortemente popular nas instituições. Embasando as discussões com referências de CORSETTI (2015), LUCK (2011; 2012), PARO (2001) entre outros autores que se relacionam com o tema desta pesquisa, farei análises bibliográficas de referências e de revistas. Conforme destaca Gil (2017) “A pesquisa bibliográfica é elaborada com base em material já publicado. Tradicionalmente, esta modalidade de pesquisa inclui material impresso, como livros, revistas, jornais, teses, dissertações e anais de eventos científicos”, assim sendo, o presente estudo é constituído por reflexões promovidas por análises bibliográficas e autorais. Para tanto, obtive acesso às edições da Revista Gestão Escolar dos anos de 2015, 2016 e 2017, onde selecionei, através da análise das matérias de capa das revistas, cinco matérias para apoiar a reflexão, descritas no próximo subcapítulo.

### **2.3 Revista Gestão Escolar**

O material midiático escolhido por mim como uma das fontes bibliográficas deste estudo é encontrado em versão impressa ou digital. As revista Gestão Escolar podem ser obtidas também por meio de assinatura digital, opção feita por mim para acesso e pesquisa. A revista é produzida pela Associação Nova Escola, organização sem fins lucrativos que, em seu site<sup>1</sup>, ressalta a missão de oferecer recursos de qualidade para professores e gestores a fim de transformar a educação brasileira. A revista era publicada pela Fundação Victor Civita que em 2016 anunciou a transferência das marcas Nova escola e Gestão Escolar para a Fundação Lemann objetivando dar impulso para ambas revistas e dando continuidade aos seus

---

<sup>1</sup> Disponível em: <<https://gestaoescolar.org.br/>>

esforços à valorização dos educadores brasileiros, por meio do Prêmio Educador Nota 10<sup>2</sup>.

A Fundação Lemann trabalha desde 2002 visando melhorar a Educação pública no Brasil e cria a Associação Nova Escola a fim de gerenciar as iniciativas das marcas Nova Escola e Gestão Escolar. Definida como uma organização familiar, sem fins lucrativos, que atua sempre em parceria com Governos e outras entidades da sociedade civil, de maneira plural, inclusiva e buscando caminhos que funcionam na escala dos desafios do Brasil<sup>3</sup>, a Fundação também é mantenedora da base de dados educacionais QEdu.

Cabe destacar a intencionalidade dessa pesquisa em extrair excertos das reportagens com a finalidade de elucidar a reflexão e abordar temáticas pertinentes. Os discursos retirados de materiais da mídia necessitam de ponderação em sua análise visto que não podem ser considerados como verdades absolutas tendo em vista

O papel estratégico da mídia de massa na visibilidade das questões públicas nas democracias contemporâneas. [...] diversos temas e questões competem entre si para obter atenção da opinião pública e só se transformam verdadeiramente em questões públicas quando ganham visibilidade nos meios de comunicação de massa. (AZEVEDO, 2006, p.98)

Sendo assim, as reportagens selecionadas entre os anos de 2015 e 2017, em sua maioria se referem a experiências e relatos de gestores no que se refere à relação com o corpo docente.

Dentre as revistas analisadas, selecionei cinco edições considerando a pertinência do tema das matérias de capa ao objetivo do presente estudo. Tendo como base os anos de 2015, 2016 e 2017, selecionei uma reportagem de capa veiculada no ano de 2015 e duas reportagens de capa veiculada no ano de 2016 e de 2017. Abaixo apresento as reportagens selecionadas:

Matéria de capa: **Como lidar com a falta de professores**

Edição nº 38

Jun/Jul 2015

---

<sup>2</sup> Fonte disponível em: <<https://fvc.org.br/especiais/nossa-historia/>>

<sup>3</sup> Fonte disponível em: <<https://fundacaolemann.org.br/somos#somos-projects>>

Matéria de capa: **Reunião chata é coisa do passado: quatro técnicas para encontros criativos e produtivos.**

Edição nº 50

Set 2016

Matéria de capa: **Mudar rápido e com resultados: o que você pode aprender com o gestor que conquistou a equipe e transformou uma escola.**

Edição nº 51

Out 2016

Matéria de capa: **Ambiente agradável, equipe motivada: repensar a organização da sala dos professores impulsiona a melhoria do clima escolar.**

Edição nº 57

Mai 2017

Matéria de capa: **Os degraus da carreira docente: como motivar professores e ajudá-los a crescer profissionalmente.**

Edição nº 63

Nov 2017

Embora as veiculações sejam de cunho instrumentalizador, as reflexões feitas a partir dos excertos serão ilustrativas com a finalidade de impulsionar análises sobre as temáticas. Considerando o desafio da liderança em gestão educacional com base em experiências pessoais e estudo de LUCK (2011), conduzo a presente pesquisa dividindo os excertos das reportagens em três itens de discussão fundamentais para a condução de uma equipe docente eficaz e participativa, sendo eles: orientar (edição nº 38 e nº 51), formar (edição nº 50 e nº 57) e valorizar (edição nº 63). As reportagens auxiliarão na reflexão através da utilização de excertos delas extraídos que serão descritos sob a formatação de caixas.

### 3 LIDERANÇA E GESTÃO: FOCO NA QUALIDADE ESCOLAR

Para iniciar uma reflexão sobre a gestão escolar pautada na liderança a fim de impulsionar a escola para um caminho de efetiva participação e engajamento de todos os membros do processo, faz-se necessário mencionar alguns conceitos fundamentais para embasar a reflexão. Ao pensar na palavra gestor relacionando-a ao seu sinônimo administrador, é possível vincular o termo a poder. Apesar da relação de comando e subordinação, não são esses os aspectos que caracterizam a gestão e sim o caráter mediador do gestor para o cumprimento de uma finalidade, utilizando-se de recursos da forma mais adequada (PARO, 2001). Sendo o gestor escolar responsável direto pelo funcionamento da escola, cabe a ele conduzir sua equipe de trabalho para a realização de um objetivo comum. Dessa forma, é imprescindível que o gestor saiba a finalidade da escola e os objetivos e aspiração de sua instituição a fim de conduzir sua equipe neste caminho. Lück (2011, p.96) destaca que “a gestão é indicada como um processo pelo qual se mobiliza e coordena o talento humano, coletivamente organizado, de modo que as pessoas, em equipe, possam promover resultados desejados”. O gestor, enquanto responsável pelo encaminhamento de sua equipe, deve ter clareza sobre os objetivos da escola, para ser um bom disseminador do propósito da educação.

Surge, então, a necessidade de conceituar a qualidade da educação a fim de entender qual o propósito da escola e o caminho que se pretende trilhar para atingi-lo. Entendendo a qualidade como um “conceito histórico, que se altera no tempo e no espaço” (DOURADO; OLIVEIRA, 2009, p. 203), cabe refletir sobre o que se pensa sobre qualidade no momento atual. Vemos crescer cada dia mais a ideia de escola enquanto serviço e não direito. Conceitos como o da Qualidade Total, onde os alunos são vistos como clientes e a escola estando a serviço dos clientes caminha em direção as suas preferências (TAVARES; FALEIRO, 2015) e medidores da educação como as avaliações em larga escala, são divisores na obtenção do direito de aprender. Em uma lógica de mercado, as escolas do setor privado tendem a sair na frente no quesito qualidade da formação, deixando os alunos da escola pública atrás nessa caminhada. Tavares e Faleiro (2015, p. 89) ainda falam sobre a equiparação e garantia do

Direito social para a maioria da população brasileira, que historicamente foi excluída dos sistemas escolares. Antes, por meio do impedimento ao acesso às escolas e, agora, através da negação a uma qualidade educacional que lhe garanta uma vida digna

Isto se refere à qualidade da educação como direito social e não como produto mercadológico.

A qualidade da educação está relacionada ao sucesso escolar dos alunos, através do acesso e permanência de todos na escola. Davis e Grosbaum (2002, p.77) sinalizam que

O sucesso de uma escola é medido pelo desempenho de seus alunos. Se os alunos, cada um no seu ritmo, conseguem aprender continuamente, sem retrocessos, a escola é sábia e respeitosa [...] se ela conseguir oferecer uma educação de boa qualidade a todos os seus alunos, independentemente de sua origem social, raça, credo ou aparência, certamente é uma escola de sucesso.

A aprendizagem é o que define o sucesso de uma escola e sua qualidade está diretamente relacionada ao desenvolvimento dos alunos. O entendimento de que a qualidade diz respeito ao cumprimento do objetivo da escola deve ser absorvido por toda equipe, conduzida pelo gestor. A escola de qualidade entende a importância do ensino e aprendizagem (PARO, 2001) e destina todos os seus esforços para a eficiência desses processos. Em estudo realizado por Borges (2015) sobre a percepção dos gestores municipais relacionada às condições físicas de suas escolas, foi sinalizado pelos gestores que a questão da qualidade vai além de aspectos da infraestrutura, que também são fundamentais. Fatores como “a condição socioeconômica das famílias, a qualificação e a dedicação dos docentes e o interesse dos alunos” (BORGES, 2015, p. 41) são essenciais na garantia da qualidade.

A escola caminha através de união de esforços de todos os envolvidos em seus processos. Sejam gestores, docentes, funcionários, alunos ou comunidade escolar, a cada um é atribuída uma tarefa a fim de garantir o efetivo direito à aprendizagem. Sob esse olhar de importância de todos os envolvidos consiste a lógica da gestão democrática considerada como “meio pelo qual todos os segmentos que compõem o processo educativo participam da definição dos rumos que a escola deve imprimir à educação de maneira a efetivar essas decisões num processo contínuo de avaliação de suas ações.” (GRACINDO, 2007, p. 34). Merece

destaque na reflexão sobre gestão, liderança e qualidade da educação a importância de uma gestão efetivamente democrática que viabilize a escuta e participação de todos os segmentos da escola. Muitas vezes ao refletir sobre a democracia nas escolas, remete-se muito a questões de voto e, especialmente, na eleição de quem vai gerir a escola. Porém, a “democratização da escola não se reduz à instituição de eleições para diretor” (PARO, 2001, p. 62) prática de escolha de gestão mais comum na rede pública, seguida pela nomeação.

A questão da escolha de gestão está diretamente relacionada à liderança e competência. Gadotti (1997 p. 64) ressalta que “a direção é escolhida a partir do reconhecimento da competência e da liderança de alguém capaz de executar um projeto coletivo”, sendo que a execução desse projeto deve atentar-se ao efetivo exercício da democracia, garantindo o envolvimento de todos no processo seja de construção de um projeto para a escola seja no andamento, vislumbrando os fins estabelecidos. O gestor lidera um trabalho de cunho social, sendo responsável por questões de ordem administrativa e pedagógica e, essencialmente, pela condução de uma equipe que necessita estar envolvida em um mesmo propósito e em sintonia com o projeto da escola.

A habilidade de trabalhar em equipe é essencial para a execução de uma gestão participativa e democrática. Neste formato “a tradicional função de esfriar as aspirações da maioria para ser obediente e esquentar as aspirações da minoria para dirigir está superada e não faz mais sentido num mundo em que todos são conclamados a uma competente participação” (KLIPPEL; WITTMANN, 2012 p. 57). A participação efetiva necessita de espaço que oportunize a discussão e levantamento de ideias, além da condução de processos pela distribuição clara de tarefas e sensibilização comum. A garantia desse espaço é dada pelo gestor, utilizando as competências de liderança. Lück (2011, p. 17) define a liderança como uma ação

Que se constitui na capacidade de influenciar positivamente as pessoas, para que, em conjunto, aprendam, construam conhecimento, desenvolvam competências, realizem projetos, promovam melhoria em alguma condição, e até mesmo, divirtam-se juntas de modo construtivo, desenvolvendo inteligências social e emocional.

A partir dessa definição é possível refletir sobre a influência do gestor, ciente de seu papel de líder, para a mobilização de sua equipe e para o funcionamento

adequado da escola, pois acrescenta que “essa influência, na escola, dá-se a partir da mobilização [...] em torno das responsabilidades educacionais, para, mediante seu esforço e capacidade de realização, garantirem a efetividade do trabalho educacional” (LÜCK, 2011, p.96). Mobilizar um direcionamento da equipe é tarefa intrínseca do gestor escolar. Sendo a aprendizagem o objetivo principal da instituição escolar, a equipe deve vislumbrar e caminhar para o mesmo objetivo.

O exemplo vem a ser uma das ferramentas mais adequadas para o direcionamento de uma equipe. Através do modelo próprio de dedicação ao ensino e do esforço para garantir a qualidade da escola, o exemplo do gestor se torna agente motivador, ou seja, fonte de inspiração. Entendendo a influência de um líder como fonte de inspiração (LÜCK, 2011), estar na função de gestor implica assumir com responsabilidade a representatividade da liderança para o bom andamento dos processos escolares. Trazendo os modelos de liderança, tendo como base a gestão democrática desejada no ensino público atual, onde as decisões devem ser tomadas e refletidas em grupo, envolvendo todos os membros da escola, faz-se necessário refletir sobre a liderança distribuída, mesmo que organizada e orientada por uma pessoa eleita ou direcionada como responsável, o gestor (LÜCK, 2011). Em uma organização onde todos têm o direito e devem acrescentar ideias e participar da tomada de decisões, a função do gestor em seu aspecto de liderança se torna ainda mais essencial. Para não tornar os momentos de construção coletiva em batalhas de ideias opostas, cabe reforçar a importância de que o grupo possa sentir-se pertencente a um movimento comum: em prol da aprendizagem dos alunos. Esse pertencimento é conduzido por uma liderança capaz de mobilizar e inspirar a equipe.

Em sua obra, Lück (2011) descreve a teoria dos estilos de liderança, centrada na forma como ocorre a distribuição de poder, sendo eles:

Estilo autocrático, em que a liderança é assumida de forma individual e o líder é o maior responsável pelas tomadas de decisões. O líder é visto como o guia da equipe, que mobiliza através de sua autoridade. A ele é dada a função de pensar e aos demais, a função de executar;

Estilo democrático, no qual as decisões são tomadas de forma compartilhada e todos os envolvidos assumem responsabilidades na elaboração e desenvolvimento dos objetivos da instituição. Nesse estilo, faz-se necessário a combinação de esforços conjunto, amparada por um ambiente de encorajamento e

apoio dos líderes. O estilo democrático de liderança está relacionado à gestão democrática determinada pela Constituição Brasileira e pela LDB;

Estilo *laissez faire*, em que a liderança não se faz muito presente e os direcionamentos são organizados pela vontade do grupo, em seu ritmo e interesse. Não representa exatamente um estilo de liderança e sim a ausência dela.

Sendo o estilo de liderança democrático o esperado nas instituições públicas, cabe também discorrer um pouco sobre os enfoques da liderança (LÜCK, 2011), identificados na literatura mais recente como:

Liderança transformacional, na qual a transformação é vislumbrada por todos e orientada por valores, confiança e sentido de verdade. Essa transformação implica na mudança do modo de ser e fazer, criando um novo estágio de consciência da equipe;

Liderança transacional, em que a liderança concentra-se no aspecto da interação e estilos de relacionamentos mantidos pela equipe. Almeja-se a troca de ideias, o aprendizado em conjunto e a qualidade das relações interpessoais;

Liderança compartilhada, na qual a tomada de decisão é lançada para toda a equipe, numa lógica de gestão democrática;

Coliderança, exercida pela equipe de gestão da escola. Entendendo a liderança como processo e não posição infinda, a coliderança abrange a participação de todos os membros da equipe de gestão de acordo com suas atribuições;

Liderança educativa, o foco é a formação de espaços de aprendizagens da equipe, onde o aperfeiçoamento, reflexão e *feedback* dos processos são constantes;

Liderança integradora, onde se observa e valoriza a composição do todo para o andamento dos processos da equipe. O líder potencializa o conjunto para vislumbrar as inter-relações.

Os enfoques da liderança não devem ser vistos separadamente, uma vez que é essencial utilizar-se de diferentes abordagens para garantir o cumprimento do objetivo de uma instituição escolar. Há, por exemplo, a importância de garantir um ambiente democrático, assim como formador e com bom clima interpessoal. Todos esses aspectos, em diferentes graus, contribuem para a definição de uma liderança efetivamente positiva.

Uma liderança positiva é aquela que inspira e mobiliza a equipe para a reflexão e execução de processos efetivos que cumpram o objetivo maior da

instituição escolar que é garantir a aprendizagem. A atuação de gestão baseada no conformismo e na mera repetição de padrões ou, focada simplesmente no controle não corresponde à liderança (LÜCK, 2011). Dissociar a figura de gestor como aquele que meramente controla os processos e verifica a atuação de sua equipe não é tarefa fácil. Tudo isso precisa ser feito, mas sob o viés de intervir e orientar nos processos de forma a contribuir com sua equipe. Lück (2011, p. 61) destaca que

Ao serem realizadas práticas de controle, é fundamental associá-las ao diálogo, ao *feedback*, à orientação e à autorreflexão, como forma de inspiração e da conscientização, de modo que se entenda que o espírito é maior e mais importante do que a letra, isto é, que o controle dos parâmetros básico de desempenho é apenas a base mínima sobre a qual se devem promover maiores realizações.

Seria então, por meio do acompanhamento da equipe que o gestor promoveria, de forma eficaz, uma aproximação com os resultados individuais e, através da orientação, a mobilização para o alcance dos resultados coletivos.

Para assumir a função de gestão, além dos conhecimentos sobre o funcionamento das instituições escolares e de questões legais e administrativas, há também traços de aspectos pessoais fundamentais para responsabilizar-se em uma função de liderança. Lück (2011) traz em sua obra traços de personalidade comuns em líderes efetivos, como: perseverança, motivação, comunicação, determinação, maturidade social e psicológica, autoconfiança e espírito empreendedor. São traços de personalidade e habilidades essenciais para se constituir uma liderança que inspira e orienta. Entendendo que a “a capacidade de liderança não é inata e de que ela corresponde a um processo social” (LÜCK, 2011, p. 121), assim como a equipe necessita de formações para realizar as autoavaliações e reflexões sobre o processo, o líder necessita também, de esforço contínuo e mobilização para aprimorar suas habilidades de liderança e executar sua função de forma eficiente e em harmonia com os processos e objetivos esperados.

#### **4 REVISTA GESTÃO ESCOLAR: AS REPERCUSSÕES DA LIDERANÇA NO FUNCIONAMENTO DA ESCOLA**

Os excertos trazidos através de reportagens da revista Gestão Escolar irão ilustrar práticas da gestão com a única finalidade de impulsionar uma reflexão sobre a implicação da atuação do gestor escolar ciente de seu papel de liderança nas instituições. Professores e funcionários de uma escola constituem uma equipe que, juntamente com a gestão da escola, tem objetivo elementar de viabilizar a aprendizagem de todos os alunos, considerando as variáveis e o contexto de cada instituição. Essa não é uma tarefa fácil. Existe uma forte pressão no que se refere ao compromisso assumido pelo professor ao desempenhar sua função. As mudanças sociais, as novas tecnologias, a necessidade de se reinventar a escola, são questões que demandam constante empenho e esforço docente. Frente a isso, não são raros os casos de professores que se sentem em um trabalho solitário e cansativo, sentindo-se desapoiados e sem orientação adequada, especialmente, de seus dirigentes (ALARCÃO, 2001). Fato esse, que valida a importância do trabalho efetivo da gestão na condução de uma equipe.

Submersos a questões administrativas e legais, encontram-se os gestores frente à uma lógica de atuação do Estado onde predomina a “competitividade, a prestação de contas e o desempenho dos sistemas e dos sujeitos da educação” (CORSETTI, 2015, p. 252). Inúmeras são as demandas administrativas do gestor escolar que, muitas vezes, ausenta-se de sua função mobilizadora e intransferível. Ainda que componha o quadro de gestão a presença de um supervisor escolar, este também é mobilizado pela liderança de um gestor que, mesmo que despropositadamente, delinea um caminho para a instituição em virtude de sua função. Davis e Grosbaum (2002, p. 88) associam o funcionamento da escola ao de uma orquestra onde estão todos

Afinados em torno de uma partitura e regidos pela batuta de um maestro que aponta como cada um entra para obter o resultado harmônico. Esse maestro é o gestor. E a partitura o Projeto Pedagógico da escola, um arranjo sob medida para os alunos e que é referência para todos.

A relevância da sua função vai além do clima organizacional. Um maestro, como exemplificado no excerto acima, conhece seus instrumentistas e instrumentos e, por isso, consegue explorar as notas de forma a obter um bom resultado musical.

Assim também deve ser o trabalho do gestor, reconhecendo as potencialidades de sua equipe e os objetivos de sua instituição para orientar um trabalho coletivo e participativo por um caminho comum.

Quando se fala em trabalho coletivo, remete-se novamente à gestão democrática e à participação. Cabe ressaltar que a participação não se limita ao nível da colaboração em que simplesmente se busca contribuições para propostas previamente definidas (GANDIN, 2001). Este não é um processo efetivamente participativo, já que somente se acrescentam ideias a algo já estipulado, que não foi construído e nem definido por todos os envolvidos. Vem a ser uma participação complementar e rasa. O receio do levantamento de ideias pode sim ser um dos motivos pelos quais ocorre a limitação da participação nas decisões, afinal, “a abertura para um diálogo mais franco certamente possibilita o surgimento de conflitos de opiniões e interesses”. (PARO, 2001, p. 73). Por isso é importante que todos tenham conhecimento do Projeto Político Pedagógico da instituição e do caminho que se busca, para que os objetivos institucionais e o compromisso com a educação sejam mais expressivos que interesses particulares. A escola funciona bem quando há um discurso claro e único, para tanto, deve-se constituir verdadeiramente uma equipe e não simplesmente um grupo, considerando que “a visão de grupo é de natureza essencialmente relacional, de interação e alianças afetivas. A equipe buscaria um objetivo comum, clara e explicitamente formulado, para o qual cada um se esforça e usa suas habilidades.” (GRISCI; WEBER, 2010, p. 3). Constituindo uma equipe no sentido de soma de esforços com objetivo comum, antevisto no Projeto Político Pedagógico da instituição.

Nos subcapítulos a seguir serão abordados elementos comuns para atuações em liderança efetiva indicados por Lück (2011, p. 35), como

- Influência sobre pessoas, a partir de sua motivação para uma atividade.
- Propósitos claros de orientação, assumidos por essas pessoas.
- Processos sociais dinâmicos, interativos e participativos.
- Modelagem de valores educacionais elevados.
- Orientação para o desenvolvimento e aprendizagem contínuos.

Através do viés da orientação, formação e valorização, a reflexão sobre a investida do gestor para com sua equipe de trabalho será conduzida por um olhar sobre a relevância dessa atuação para o desenvolvimento do trabalho escolar. Sendo essas atribuições diretas também do supervisor escolar, faz-se necessário

atentar-se a partir de então à palavra gestor enquanto “trio pedagógico gestor – direção escolar, coordenação pedagógica e supervisão de ensino” (SANTOS, 2012 p. 54), compreendendo que suas funções se entrelaçam e suas atuações são de suma importância para o direcionamento da equipe, em especial, os docentes.

#### 4.1 Orientar

Considerando a definição da palavra orientar como “inteirar-se; dirigir; encaminhar; informar” (ORIENTAR, 2018), fica evidente a importância da ação de orientação do gestor para com sua equipe. Seja no sentido de apropriar-se da visão, da história e dos processos da escola, seja no sentido de direcionar e informar a equipe sobre os caminhos e propósitos da instituição. De acordo com Davis e Grosbaum (2002, p. 89)

A presença de liderança, de coordenação, é indispensável na vida de uma equipe; alguém que tenha uma visão global da situação e que saiba onde se quer chegar, incentivando o grupo a pensar e a ‘pôr a mão na massa’ para executar o que foi previsto; que aponte a direção do trabalho, apoiando o grupo durante a sua execução elevando cada um a superar suas dificuldades.

O gestor, assim sendo, tem a função de conduzir a equipe e mediar o processo de participação, promovendo o envolvimento de todos. Para que o direcionamento faça sentido, é necessário sentir-se membro e autor das estratégias. Para que haja um discurso único dentro de uma equipe, o objetivo comum deve fazer sentido a todos e isso ocorre quando, em sua totalidade, a equipe toma para si a missão de se fazer cumprir os objetivos desenhados no Projeto Político Pedagógico da escola, destacando a importância da participação de todos na construção do mesmo.

Sendo o Projeto Político Pedagógico documento elaborado para evidenciar a missão da escola, com objetivos e estratégias para garantir o desempenho de sua missão (LÜCK, 2012) é importante que toda a equipe que atua no espaço escolar compreenda e se aproprie do conteúdo deste documento, uma vez que ele expressa o compromisso da escola com o projeto de sociedade esperado (COSTA, 2017). Ao gestor compete não só promover a participação na construção desse documento como também, quando já elaborado, conduzir a leitura desse material à toda equipe

de forma que possam compreender e assumir as estratégias ali apresentadas além de, possivelmente, contribuir para sua permanente reelaboração e reflexão. Gadotti (2012) ressalta que o Projeto Político Pedagógico de uma escola necessita a revisão do instituído e sua história e o vir a ser instituinte, ou seja, partir do presente para projetar o futuro. Dessa forma, tal documento expõe o histórico da escola e seu projeto de futuro, além da contextualização da realidade na qual está inserido. Não restam dúvidas sobre a importância de se ter acesso, conhecimento e domínio deste documento como ponto de partida para a unificação de ideias e objetivos de uma equipe.

A reportagem de capa da Revista Gestão Escolar de outubro de 2016 pode ilustrar a relevância da liderança que orienta e impulsiona para a transformação de concepção de uma escola. No caso abordado, um novo gestor integra o quadro da escola e auxilia na reconstrução de paradigmas que caracterizavam a escola unicamente como violenta e com baixos índices de avaliação.

O trabalho de Rodrigo começou com uma reorganização do espaço. Aproveitou o recesso escolar de início de ano e, logo nas suas primeiras semanas no cargo, mudou a cara da escola. 'Ele chegou mostrando que queria trabalhar', conta a secretária Delcy Pedraça. A principal mudança ocorreu nos dois corredores onde se distribuem todas as salas de aula e da equipe da escola. Antes tomados por armários de metal que acumulavam livros inutilizados há anos, eles foram limpos com a ajuda dos funcionários. Parte da mobília foi realocada, o sol passou a iluminar a escola e há mais espaço para circulação. [...] A alteração foi simples, mas teve grande impacto. 'Quando voltamos ao trabalho e vimos a diferença, tivemos uma ótima primeira impressão do diretor', lembra a professora de Educação Física Renata Bernasconi.

[...]

Mostrar disposição para mudar foi o primeiro passo para garantir que professores e funcionários comprassem a ideia de mudança propagada por Rodrigo. 'Quando uma equipe trabalha coletivamente, firma-se um compromisso mais estratégico e fica mais fácil evoluir', defende Tatiana Bello.

*Revista Gestão Escolar. Edição 51, out 2016.*

Entendendo motivação como “empurrão ou a alavanca que estimula as pessoas a agirem e a se superarem” (LÜCK, 2012, p. 43), o caso apresentado representa a estratégia motivacional a partir do próprio compromisso assumido pelo gestor. Estar em um cargo de gestão, implica ser referência e exemplo a ser observado. No caso apresentado, o gestor utilizou-se de seu papel condutor para dar início a um processo de reformulação de concepções acerca da escola, sob o viés da motivação e ação concreta.

‘Conversando com as pessoas, ouvindo suas histórias, o líder escolar consegue antever quais são as primeiras vitórias que podem ser ganhas e quais serão os seus principais colaboradores’, diz Adrian Ingham, líder escolar na Inglaterra e consultor para formação de gestores do British Council, em São Paulo. O especialista defende que o gestor identifique do que cada um se orgulha na escola, o que acha que precisa ser mudado e quais são as pessoas mais motivadas logo no início do processo. Estudando as características de cada funcionário, dá para partir de um grupo mais interessado que inicie as mudanças. Além disso, conhecendo a fundo o trabalho da equipe, é possível valorizá-lo.

[...]

Outra ação fundamental para garantir a aproximação com a equipe foi apostar na continuidade, mais do que nas rupturas.

[...]

‘Ele nunca diz não, sempre compra as minhas loucuras’, brinca a professora Renata. Para os menos empolgados, o próprio Rodrigo tenta sugerir atividades. Eu chego no professor e digo: ‘e se a gente fizer uma horta com os alunos?’, exemplifica. Quase sempre o docente topa a sugestão e começa a desenvolvê-la. ‘A escola tinha ótimos profissionais. Faltava a liberdade para que eles desenvolvessem suas ideias’, justifica o gestor.

*Revista Gestão Escolar. Edição 51, out 2016.*

Além de liderar a transformação a partir de medidas que mobilizem e inspirem sua equipe, faz-se necessário conhecer os sujeitos envolvidos para ter consciência de suas habilidades a fim de orientá-los no processo de atuação profissional. No que se refere ao exercício de escuta da equipe, sua opinião e visões sobre a escola são bons instrumentos de busca e reflexão sobre os aspectos positivos e negativos da instituição. Essa escuta diz respeito à gestão democrática, que vai além disso. Não só de voz se faz a participação e sim do efetivo envolvimento e ação. Arroyo (1997, p. 64) destaca que os sujeitos da equipe devem ser reconhecidos como “sujeitos de decisão, que enfrentam problemas, buscam soluções, opinam e são corresponsáveis ou auto criativos”. No caso apresentado na edição 51 da revista *Gestão Escolar*, fica evidente a conduta de um gestor que buscou, através da liderança, estimular sua equipe a partir da valorização dos profissionais, orientação e direcionamento para um objetivo comum, inspirando e desafiando os sujeitos.

Uma problemática frequente no dia a dia de uma escola é a questão da falta de professores. Com variados motivos, a falta de professores repercute diretamente na obtenção de bons resultados para o fim principal da escola: a aprendizagem dos alunos. Faltas recorrentes pressupõe lacunas no processo de ensino. Além disso, tal recorrência repercute, também, no clima escolar, inclusive na forma como os alunos e a comunidade percebem as práticas escolares. Esteban (2001) ressalta a importância dos professores na mediação da cultura de seus alunos, dessa forma, cabe refletir sobre o impacto de ausências repetidas para a atribuição de valor ao processo de ensino e aprendizagem. De forma resumida, pode-se arriscar uma

relação entre a forma como os alunos percebem o entusiasmo de seu professor, com a forma como esse aluno se dedicará com suas aprendizagens. Ocupar-se em refletir sobre essa questão e buscar soluções, é tarefa de um gestor efetivamente preocupado com a finalidade da escola. Orientar a equipe docente no sentido de comprometer-se com a qualidade do ensino e da aprendizagem vem a ser mais um exemplo de estimular um ambiente consonante. Na matéria divulgada pela edição 38 da revista *Gestão Escolar* de junho e julho de 2015, é apresentada uma situação, na qual o gestor de uma escola municipal encontra dificuldade em garantir que a ausência de professores, ocasionada pelo absenteísmo, não comprometa a aprendizagem dos alunos.

De qualquer maneira, os gestores precisam buscar alternativas para que a aprendizagem dos alunos não seja prejudicada pelas ausências, previstas ou não. Esse esforço passa por dois pontos importantes: gestão de pessoas e planejamento. O primeiro inclui a conscientização dos professores sobre os problemas causados pelo absenteísmo e o envolvimento deles no respeito a combinados como o aviso sobre o dia em que estará fora e a busca de soluções para essa data.

‘O gestor que constrói uma equipe unida e colaborativa cria comprometimento e consegue que todos se corresponsabilizem de alguma maneira por essa questão. Ou seja, faz com que todos queiram garantir a continuidade do trabalho pedagógico’, diz Roberta Panico, diretora de Desenvolvimento Educacional da Comunidade Educativa Cedac. *Revista*

*Gestão Escolar. Edição 38, jun/jul 2015.*

Nesse sentido, é possível afirmar que a gestão se caracteriza pela mobilização do talento humano através de ações coletivas (LÜCK, 2012), faz-se necessário orientar a equipe para que, em consonância com o Projeto Político Pedagógico da escola, baseiem suas práticas e atitudes em uma perspectiva colaborativa com a equipe e com o propósito da instituição. Em uma ilustrativa, porém clara definição de espírito de equipe, Lück (2011, p. 109) retrata que “sem um sentido de direção e de significado das ações realizadas para viajar um destino almejado, a viagem torna-se estéril. Viaja-se por viajar, apenas para não ficar em casa.”. A equipe de gestão lidera esse processo de mobilização por uma finalidade comum. Seja através de inspiração, ou por meio de ações que evidenciem a importância de todos no processo, faz-se necessária a orientação da equipe para que todos possam estar no mesmo caminho, ciente de suas responsabilidades e da magnitude de sua ação dentro do contexto.

O combinado na EMEI Santos Dumont é de que os professores avisem antecipadamente as faltas, para que se tenha tempo de organizar a substituição, amenizando o prejuízo aos alunos. 'Trabalhamos juntos há muitos anos e conquistamos o comprometimento de todos com a aprendizagem das crianças', diz Débora. Por causa dessa parceria, diz a diretora, quando ocorre uma ausência imprevista e não há substituto para entrar em sala, os professores regulares se oferecem para dobrar o turno.

[...]

'Os gestores fazem diferença quando criam um ambiente em que o professor tem voz e se sente parte do grupo. Se isso ocorre, há uma conscientização sobre a falta e, assim, os combinados se concretizam em ações de solidariedade e de respeito à necessidade do outro naquele momento', diz Eliana Chiavone Delchiaro, professora do curso de Pedagogia da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP) e do Plano Nacional de Formação de Professores da Educação Básica (Parfor), e autora da tese *Gestão Escolar e Absenteísmo Docente: Diversos Olhares e Diversas Práticas*.

*Revista Gestão Escolar. Edição 38, jun/jul 2015.*

O processo de orientação da gestão para com sua equipe ultrapassa questões normativas. Pelo contrário, líderes que adotam uma linha de dominação hierárquica geralmente não desfrutam de aceitação, é necessário encontrar formas de atrair o comprometimento da equipe (LÜCK, 2012). No excerto acima citado, o gestor encontrou através da aproximação entre docentes e gestão, uma estratégia para estimular o sentimento de pertencimento do grupo, fazendo com que todos responsabilizem-se pelos processos da escola. Em uma perspectiva de Gestão Democrática, a ação descrita deveria ser habitual nas instituições. Fica evidente que um gestor deve direcionar a equipe a um propósito comum, envolvendo todos nos processos, sejam decisórios ou operacionais, afinal, a escola se faz com todos.

## **4.2 Formar**

Ao gestor, entendendo como equipe de gestão da escola, cabe pensar momentos de formação aos docentes, assim como demais funcionários. A formação não se restringe a palestras ou cursos, comumente oferecidos pelas mantenedoras ou municípios. O processo de formação ocorre também dentro da escola, sejam nas práticas corriqueiras, como nos momentos destinados à reflexão coletiva: as reuniões pedagógicas. Definir e planejar formações dentro da escola é papel do gestor ainda que, mais especificamente, do supervisor escolar. Analisar junto aos docentes e demais funcionários quais as demandas e necessidades de reflexão e aprendizagem é caminho fundamental para abordar temas e questões efetivamente relevantes à equipe. Promover palestras, minicursos e momentos de troca entre os

profissionais da própria equipe, são práticas que auxiliam na promoção de momentos de formação. Inclusive, cabe ressaltar a possibilidade de evidenciar práticas eficazes dentro do grupo como forma de sugestão e reflexão, estimulando a troca de experiências e o aprimoramento profissional.

Entendendo a definição da palavra formar como “constituir, organizar, fundar, preparar, alinhar [...]” (FORMAR, 2018), a formação extrapola somente a atitude de organizar eventos e espaços de aprendizagem cognitiva. Formar também corresponde a alinhar o grupo e as estratégias, constituindo um perfil profissional adequado à instituição. Como já foi discutido, o exemplo, muitas vezes, é fonte de inspiração e motivação para outros sujeitos. Assim sendo, o gestor deve ter ciência de que sua postura é altamente representativa no que se refere à condução de prática profissional. É importante então, perceber a existência de um processo de formação que ocorre diariamente, permeado, também, pelas relações interpessoais. Assim como “o professor se forma na escola e, ao mesmo tempo, o professor forma a escola” (ANTICH, FORSTER et al., 2011, p. 498), podemos estender essa afirmação a todos os envolvidos no processo escolar, especialmente os gestores que tem a função de conduzir os processos.

Com a intenção de refletir sobre a importância de uma atitude de liderança frente às questões de formação, atentando especialmente para questões costumeiras em todas as instituições escolares, as reportagens da revista *Gestão escolar* para a abordagem de formação de professores, são referentes à condução de reuniões pedagógicas e às relações e discussões que permeiam a sala dos professores, importante ambiente de constituição e formação do profissional docente.

‘A sala dos professores foi o primeiro lugar a que me levaram’, lembra Marta Ferreira Marques sobre sua chegada à EMEF Dias Gomes, em São Paulo. ‘A minha impressão foi de um espaço sem cuidados, que não era um ambiente agradável para se estar. Pensei nos professores que passavam o dia todo na escola. Quando me tornei diretora, senti vontade de transformar a sala!’, conta a gestora.

A impressão que Marta teve em seu primeiro dia de trabalho é compartilhada por professores de todo o Brasil. ‘Desorganizada’, ‘clima pesado’ e ‘desagradável’ são algumas das expressões usadas para se referir ao espaço [...]

*Revista Gestão Escolar. Edição 57, maio 2017*

A sala de professores é a porta de entrada do profissional docente que chega na escola. É muito mais do que um espaço de pausa e trabalho, a sala dos

professores apresenta, mesmo que implicitamente, uma possível resenha do que vem a ser aquele espaço educativo. Homrich (2009, p. 91) ressalta que a sala de professores é ambiente que “constitui expressão de um sistema social, com suas rotinas, relações e ideologias”, os discursos que circulam nesse espaço, definem a forma como é percebida a rotina escolar e revelam as concepções daqueles que integram o grupo e, sendo assim, constituem o clima organizacional. Muitos gestores não atribuem a devida importância a esse espaço determinante para a percepção de escola. A sala dos professores, por si só, é um abundante espaço formativo, uma vez que as falas dos docentes refletem a rotina escolar e os anseios e expectativas para com a aprendizagem e a instituição. Frequentemente, novos docentes recebem seu primeiro contato com a realidade da comunidade local a partir dos discursos percebidos na sala dos professores. Reclamações, conselhos, lamentações ou relatos de casos vivenciados são grandes formadores de concepções sobre a escola.

Investir no espaço é fundamental. Além de um local de trabalho, a sala dos professores também serve para muitas outras atividades. Segundo Maura Barbosa, coordenadora pedagógica da Comunidade Educativa Cedac, a sala dos professores vem se transformando com o passar do tempo. ‘Antes havia uma mesa no centro e água à disposição dos docentes. Com os anos, foi-se agregando mobiliários como sofá, permitindo que o professor possa relaxar e conversar. Também houve uma instrumentalização desse espaço, que ganhou computadores e materiais de consulta, permitindo que se tornasse um ambiente de trabalho’, conta a especialista. Hoje, ela é vista também como lugar de descanso, espaço de trocas (pedagógicas, culturais, informativas) entre os educadores, ambiente para acesso a informações (notícias, artes, cultura, eventos etc.), para a realização de encontros e formação e também para lazer. Em outras palavras, deve ser um local agradável, mas informal e, ao mesmo tempo, fonte de riqueza pedagógica e cultural.

[...]

Na EMEF Dias Gomes, a equipe gestora discutiu como seria possível melhorar o ambiente em que os professores convivem. Os educadores falaram sobre a função da sala dos professores e como organizá-la de maneira mais eficiente.

*Revista Gestão Escolar. Edição 57, maio 2017*

No exemplo citado em matéria da revista *Gestão Escolar*, foi percebida a importância da sala de professores, especialmente por ser considerado o fato de que os discursos que permeiam esse espaço divulgam e conservam a cultura institucional e, assim sendo, contribuem na formação, coletiva e individual, da identidade profissional docente. Dada relevância e, ponderando ser um ambiente formador, a gestão preocupou-se em oferecer recursos dentro desse espaço que revitalizassem o ambiente na expectativa de promover um local para além do

descanso, um ambiente de trabalho e trocas. Cabe salientar que essa decisão necessita ser pautada nas necessidades e expectativas dos usuários diretos: os professores. Reafirmando que a sala dos professores tem forte impacto na construção da carreira docente e auxilia na composição do trabalho pedagógico realizado em determinada instituição (IÓRIO, 2013), é essencial atribuir valor formativo a esse espaço de forma a ofertar momentos de trocas de experiência e apoio ao trabalho pedagógico.

Precisamos lembrar que o clima da escola é resultado de um conjunto de percepções sobre todas as relações que são estabelecidas dentro dela. A sala dos professores é um local essencial porque é lá que os docentes acabam revelando o que de fato pensam sobre a Educação, a própria atuação e a aprendizagem dos alunos. Por isso, é um local-chave para a escola.

[...]

Sobre esse impasse, a saída pode ser pela construção de espaços de diálogo mais efetivos e canais de comunicações por onde os professores possam expressar suas queixas, suas angústias e suas opiniões. 'É preciso descobrir uma maneira de levar as discussões da sala dos professores para os momentos de formação ou uma roda de conversa e discuti-las de maneira propositiva', afirma Maura Barbosa.

[...]

Por fim, Maura ressalta como a presença dos gestores no local é fundamental. 'Diretor e coordenador pedagógico precisam frequentar a sala dos professores, não para inibir, mas para participar, saber das questões que vão aparecendo e poder ajudar. A gestão precisa estar próxima dos professores também nesse espaço', conclui.

*Revista Gestão Escolar. Edição 57, maio 2017*

Unicamente proporcionar ambiente agradável para trocas e diálogo é ineficaz se não houver presente um membro da equipe de gestão da escola para mediar as discussões. É necessário estar presente no dia a dia para compreender e ter a oportunidade de buscar soluções para problemas e desafios do fazer pedagógico. Sendo a finalidade maior da escola a aprendizagem dos alunos e, ciente de que essa aprendizagem ocorre pela mediação do ensino e das práticas pedagógicas, é imprescindível dar voz e atribuir valor aos discursos da equipe docente que está diretamente relacionada com o processo fim da instituição. Nos discursos da sala de professores se percebem questões problemáticas específicas daquela realidade na qual estão inseridas. A aprendizagem se dá para além de questões conteudistas, as práticas diárias, a realidade local, as problemáticas comportamentais, as dificuldades de aprendizagem, todas essas questões implicam no processo fim. E muitas vezes, essas questões são levantadas e discutidas no espaço da sala de professores. Pensar sobre a formação de professores, deve ir além de conteúdos e

disciplinas, questões do dia a dia escolar são tão essenciais quanto. Imbernón (2010. p. 111) destaca que

As atitudes, a deliberação, o trabalho em grupo, a comunicação, a análise dos problemas e dos conflitos e a colegialidade no desenvolvimento pessoal dos professores são fatores mais importantes do que o simples estabelecimento de uma formação em aspectos pedagógicos, didáticos e técnicos.

As demandas que devem abranger a formação de professores devem estar conectadas com as necessidades dos professores. O espaço da sala de professores vem a ser um local de importante significação e repercussão destas necessidades. Faz-se necessário estar presente e utilizar-se das informações para avançar nas reflexões e cogitações sobre possíveis temas.

Os momentos de reunião pedagógica são eficazes quando planejados de forma a contribuir para a formação de professores a partir de suas necessidades. Muitas vezes nos deparamos com reuniões de viés puramente administrativo e/ou informativo, porém, sua eficácia é questionável uma vez que não agrega diretamente valor as práticas diárias. Embora as mantenedoras ou municípios/estados, ofereçam periodicamente cursos e momentos de formação, somente quem está inserido em uma realidade singular compreende e sabe o que se faz necessário para auxiliar os docentes no processo de ensino e aprendizagem específico de sua instituição.

[...] Em geral, há muitas queixas de que os encontros são longos, burocráticos, pouco participativos e sem objetivo. Como fazer diferente?

Acabar com as reuniões não resolve. Afinal, ter momentos de troca com a equipe é essencial. A saída passa por investir em formatos criativos, que mudem a cara dos encontros ao propor novos desafios aos participantes.

*Revista Gestão Escolar. Edição 50, set 2016*

Concerne ao gestor fazer das reuniões pedagógicas momentos efetivamente pedagógicos. Sendo assim, deve-se ofertar momentos de reflexão sobre a realidade e as práticas, de exploração da criatividade e desenvolvimento das competências pedagógicas, oferecendo apoio aos planos de metas na sala de aula, atribuindo qualidade na formação através das reuniões (ZENKLER, 2013). Para recados administrativos ou informativos, devem ser pensados momentos diários ou estratégias de comunicação *online* ou por meio de murais e/ou outros recursos.

Assim como o aluno percebe o despreparo prévio do professor no andamento de uma aula, o professor percebe a importância atribuída a uma reunião pedagógica por parte da equipe de gestão.

‘Sem se preocupar com o antes e com o depois, a reunião não será boa. O planejamento e a efetividade dos desdobramentos são essenciais’, diz George Stein, consultor da Reos Partners e facilitador de oficinas de cocriação. Isso inclui ter muito claro os objetivos da reunião, como coletar dados, gerar ideias, tomar decisões etc. Também é preciso definir quem deve participar, como será organizada e quanto tempo terá.

Uma iniciativa básica é, ao avisar as pessoas com antecedência, informá-las o que será discutido. Se o tema, por exemplo, for melhorar o recreio, os docentes e os inspetores podem observar mais atentamente o que funciona ou não. Além disso, cientes do que se espera, todos ajudam a não deixar que o encontro perca o rumo.

*Revista Gestão Escolar. Edição 50, set 2016*

O excerto da revista *Gestão Escolar* serve de exemplo para a reflexão sobre o tema de formação nas reuniões pedagógicas. Informar o tema da reunião com antecedência é instrumento imprescindível quando se quer participação efetiva e reflexão coletiva. Pensando aqui na gestão democrática, entende-se que a reunião não pode ocorrer de forma vertical. A partir das necessidades dos professores levanta-se um tema e com a colaboração de todos, se promove uma reflexão e espaço de troca e aprendizagem. Imbernón (2010) ressalva que é necessário partir do fazer dos professores para aprimorar a teoria e a prática, ou seja, a formação deve atender as necessidades e ser condizente com a realidade da instituição, dentro das possibilidades do fazer pedagógico naquele espaço de trabalho.

Uma das exigências mais presentes no campo educacional atualmente é pela inovação. E a gestão transfere aos docentes esse desafio de se pensar e fazer uma escola inovadora. A reunião pedagógica pode ser momento para uma reflexão coletiva sobre esse assunto, por exemplo. Inovar não consiste unicamente em adentrar na escola ferramentas tecnológicas e novos materiais de apoio. A inovação consiste em desacomodar-se. Assim sendo, o gestor preocupado com uma liderança efetiva, deve conduzir sua equipe no sentido de repensar as práticas e buscar, de forma coletiva, estratégias de melhorias. Hass e Tezzari (2014, p. 79) afirmam que

A inovação surge da percepção da rotina que perfaz o cotidiano para além da mera repetição de rituais ou como rotina não rotineira e do imprevisto como elemento que, tomado em sua complexidade, com investimento

pedagógico, pode ser disparador e processos de mudanças qualitativas no cotidiano escolar.

Para aprimorar as práticas pedagógicas e oferecer subsídios conforme as necessidades dos professores, é necessário inovar a escola, no sentido de promover a reflexão para a transformação.

[...] Cuide também para que as expectativas não sejam frustradas. Se a proposta é colaborativa, não adianta ouvir todo mundo, mas, insatisfeito com o caminho escolhido pelo grupo, ignorar as decisões. 'Falar que vai fazer uma coisa e não cumpri-la gera um sentimento negativo e de desconfiança para o futuro', diz Gissela Kassooy, especialista em metodologia do ensino da criatividade pela Universidade de Nova York.

[...]

O pós-reunião também é fundamental. Registre o que foi discutido e já encaminhe os próximos passos, garantindo que as ações implementadas com base nas discussões sejam comunicadas à equipe.

*Revista Gestão Escolar. Edição 50, set 2016*

Quando há a proposta de uma reflexão coletiva, faz-se necessário efetivamente atribuir valor aos levantamentos de todos os envolvidos. O espírito de equipe que caminha para a realização de um objetivo comum só se constitui quando existe verdadeiramente uma equipe onde todos são responsáveis e autores do processo. No entanto o gestor deve ocupar-se, também, de planejar formações de viés humano e grupal, para desenvolver “processos atitudinais colaborativos e relacionais como parte do processo profissional” (IMBERNÓN, 2010, p. 73). Em muitos casos, utilizam-se dinâmicas em grupo para estimular o trabalho em equipe sincrônico. Sua aplicação deve ser pautada na reflexão para não se tornar elemento dispensável e de negação. O momento de reunião pedagógica e formação puramente instrucional elimina a habilidade reflexiva fundamental para as práticas pedagógicas. Garantir momento de análise, crítica e reflexão da realidade é importante para um plano de formação com base no desenvolvimento de atitudes próprias a pessoas reflexivas (GONZÁLEZ, 2002). A continuidade das discussões e reflexões levantadas deve ser garantida para que exista fundamento na proposta de formação.

Para além da finalidade formadora da reunião pedagógica, cabe refletir sobre o momento de coletividade para com os desafios da instituição. Lück (2012) destaca que utilizar-se de momentos colaborativos para a tomada de decisão, responsabiliza todos os envolvidos e constitui a equipe. Esse processo democrático, nos moldes de gestão orientada pela LDB, permite o levantamento de ideias e a formação do

espírito de equipe em prol de objetivo comum. Compete evidenciar que o momento de *feedback* entre gestor e equipe é também formador, visando a melhoria contínua e o aprimoramento profissional. Para que esse *feedback* seja positivo, é essencial que o gestor se prontifique em apoiar a equipe (LÜCK, 2012) demonstrando sua preocupação em favorecer o trabalho profissional e pedagógico da escola.

### 4.3 Valorizar

Para iniciar uma reflexão sobre a importância da atitude de valorização da equipe por parte do gestor escolar, é necessário definir a palavra valorizar, entendida como “dar valor ou valores a; aumentar o valor ou o préstimo de” (VALORIZAR, 2018). Em geral, no mercado de trabalho, o sentido de valorização se reduz a questões de remuneração.

Uma boa remuneração é o cerne para que o professor (e qualquer outro profissional) se sinta valorizado, mas a carreira dos sonhos vai muito além de apenas dinheiro no bolso. Não é só o salário que importa, é a condição de trabalho.

*Revista Gestão Escolar. Edição 63, nov 2017*

Contudo, como apresenta a matéria da revista *Gestão Escolar* referente à motivação docente, outras questões também permeiam o sentido de valorização profissional e estão ligadas as condições de trabalho. Weber (2015, p. 510) destaca que

A efetivação da valorização docente implica em um conjunto articulado de políticas de formação inicial, formação continuada (a ser executada em associação com as diversas esferas de governo e as instâncias formadoras) e políticas de carreira, remuneração, condições de trabalho, de responsabilidade dos sistemas de ensino, que requerem simultaneidade de ação, para que possam produzir melhorias substanciais no sistema educacional do país.

Sendo assim, são inúmeros fatores que contribuem para a valorização do profissional docente e que devem ser considerados. Na lógica deste estudo sobre o papel de liderança do gestor escolar, a reflexão é pautada nas contribuições das práticas do cotidiano escolar e nas relações interpessoais, especialmente entre gestor e docente, para a valorização profissional. Para que o gestor possa de fato

contribuir para a valorização de sua equipe, faz-se necessário estar presente nas práticas diárias e acompanhar o trabalho docente em sala de aula (LÜCK, 2011). Em uma perspectiva de valorização no sentido de aumentar o valor, é necessário que o gestor conheça sua equipe e as especificidades de cada membro para que então, possa valorizá-la no sentido de expandir suas potencialidades e ampliar a qualidade da instituição.

‘Se dependesse do salário para a nossa satisfação como profissional, nunca seríamos felizes’, ressalta Eliane Yambanis, professora de História do Colégio Equipe, instituição particular em São Paulo, há 25 anos. E ela é, sim, muito feliz. ‘Já sou aposentada e não deixo a sala de aula. Fui completamente capturada pelo prazer de ensinar e não consigo me distanciar disso.’

Parte do motivo pelo qual Eliane se sente valorizada tem a ver com a autonomia que a gestão lhe dá para lecionar: ‘Há uma horizontalidade nas relações com os gestores. Posso criticar e ouvir críticas. Construímos juntos a escola. Além disso, dentro da sala de aula sou a autoridade absoluta.’

*Revista Gestão Escolar. Edição 63, nov 2017*

O sentimento de pertencimento e de autonomia são importantes elementos para que o profissional se sinta valorizado. Poder integrar ideias na tomada de decisões demonstra que a instituição se faz de forma coletiva, e não segregada. Isso não se remete apenas a questões amplas da escola. A tomada de decisão dentro de sua sala de aula é imprescindível para o docente que espera o reconhecimento profissional a partir da confiabilidade de suas competências. Em muitos casos onde a gestão limita a autonomia de sua equipe, inclusive nas práticas pedagógicas, o grupo se sente desmotivado, travando uma barreira para com o envolvimento no propósito da instituição. Estimular, além da participação, o exercício da autonomia, confere à equipe o desenvolvimento de suas habilidades. Lück (2012, p. 22) confirma ao afirmar que “energizar os professores [...] traz à tona potencialidades latentes de cada um, até então desconhecidas”. Entende-se por energizar, o apoio à autonomia e liberdade da equipe.

Luciana Fevorini, diretora do Equipe, acredita que o professor se sente valorizado quando é autor do seu próprio trabalho. É ele quem tem de planejar suas aulas, escolher as melhores estratégias, mas há atitudes do gestor que podem contribuir, como dar apoio a ideias que extrapolem a rotina e também propor que o professor pense em projetos cada vez mais desafiadores. ‘Se a escola diz muito sobre o que ele precisa fazer, ele se sente só uma simples peça de máquina’, diz a gestora.

*Revista Gestão Escolar. Edição 63, nov 2017*

Para valorizar, além de incentivar a autonomia, mediante acompanhamento, é imperativo que haja reconhecimento. Seja por meio de *feedback*, ou através da visibilidade dos trabalhos e práticas.

Visibilidade é uma das formas de poder relacionadas com as recompensas que os profissionais buscam. A visibilidade significa ser reconhecido profissionalmente pelos outros, pelo trabalho bem feito. É diferente de escrutínio, em que o trabalho está sob constante vigilância. Dado seu potencial motivador, a escola tem que despertar a visibilidade dos seus professores como profissionais. (LÜCK, 2012, p. 46)

A forma como se confere visibilidade a um trabalho também precisa ser moderada. A fim de não incitar um ambiente de disputas, existe a necessidade de tornar visíveis práticas de sucesso como forma de recompensar profissionais e também como estratégia para inspirar os demais. Momentos definidos em reuniões pedagógicas, por exemplo, podem ser recompensadores espaços de reconhecimento e de troca de experiências que deram certo. Tudo conduzido sob a lógica da valorização e do apoio e não da competição. O oposto de um gestor que exerce uma liderança positiva, é o gestor narcisista que acredita ser o detentor de habilidades profissionais exclusivas. Este tipo de profissional geralmente menospreza ideias novas ou não observa as práticas positivas que acontecem ao seu redor. Tal atitude, afasta os bons profissionais de sua equipe (LUBIT, 2002). O gestor escolar, antes de mais nada, precisa reconhecer que a instituição é conduzida por inúmeras mãos e que sua aproximação para com todas as pessoas envolvidas, permite conhecer e auxiliar na obtenção da qualidade da instituição.

[...] Miguel acredita que um espaço de escuta faz toda a diferença para que o docente se sinta valorizado: 'As escolas e as redes precisam perguntar ao professor o que ele necessita para exercer a sua função, e não simplesmente deduzir.'

*Revista Gestão Escolar. Edição 63, nov 2017*

A aproximação para acompanhamento e escuta é fundamental. Embora muitos acreditem que a liderança vertical seja ordenada, de nada adianta impor ordens, quando a equipe não se sente envolvida e pertencente a uma finalidade comum. A prática da escuta, além de garantir apoio nas demandas, promove a valorização do profissional que visualiza sua importância no processo. As dificuldades encontradas no dia a dia da equipe necessitam ser objeto de reflexão

para que, coletivamente, se encontrem estratégias para a solução de problemas. Davis e Grosbaum (2002, p. 98) destacam que, para isso,

As equipes trabalham como um time, de forma integrada e planejada, trocando experiências entre si. Elas sabem que um bom profissional não se faz do dia para a noite e que o professor ganha competência progressivamente, na medida em que se exercita sob a coordenação de um gestor comprometido com o sucesso de todos.

A valorização de um profissional, entretanto, ocorre por meio da escuta de suas ideias e aflições, por meio do reconhecimento dos seus esforços e através do apoio para com seus projetos, no sentido de compreender que todos unem esforços com uma missão comum, definida no Projeto Político Pedagógico.

O acompanhamento do gestor para com sua equipe torna-se efetivo quando estimula um processo reflexivo. A reflexão coletiva e individual é relevante fonte de aperfeiçoamento de práticas e movimentos que acontecem dentro das escolas. Melhor do que simplesmente apontar falhas, é promover o hábito da autoavaliação, onde cada um verifica seu desempenho, ou da equipe, e identifica aspectos que necessitam de melhoria (LÜCK, 2011). Assim como é necessário incentivar o exercício da autoavaliação, ao gestor compete avaliar-se enquanto líder que coopera efetivamente para atingir o propósito de sua instituição, provendo um bom clima organizacional, através da orientação, formação e valorização da equipe.

## 5 LIDERANÇA NA PRÁTICA: OS DESAFIOS DA GESTÃO

Em tempos em que a discussão sobre a importância da educação para o desenvolvimento do país é crescente, refletir sobre a qualidade da escola é essencial. A qualidade, compreendida como sucesso na aprendizagem dos educandos está diretamente relacionada ao processo de ensino e ao trabalho docente. Embora muitas vezes relacionada a valores de mercado e não aos valores da democracia (CORSETTI, 2015), a educação é um direito de todos e deve ser assegurada sua qualidade de forma universal. O trabalho do gestor escolar dentro deste contexto se caracteriza pela necessidade de organizar e orientar caminhos dentro da escola que viabilizem o sucesso dos educandos. São inúmeros os desafios encontrados pela gestão no sentido de garantir a qualidade de uma instituição, como questões políticas, econômicas, sociais e outras. É importante que o gestor, ao assumir esse papel em uma instituição, esteja ciente de que sua função é crucial para o andamento uniforme dos processos esperados. Não há como negar seu papel de influenciador. Lück (2011, p. 56) afirma que

Pessoas que ocupam determinadas posições têm, naturalmente, um poder legítimo de influência inerente à sua responsabilidade na realização dos objetivos e resultados que sua unidade de trabalho deve promover. Não exercer essa liderança representa, por certo, o não cumprimento de suas responsabilidades.

Isto é, o gestor escolar exerce o papel de liderança na instituição, sendo necessário garantir que essa liderança seja positiva e construtiva.

Não é incomum deparar-se com discursos de gestores que, submersos em questões administrativas ou nas demandas diárias de uma escola, não encontram tempo para refletir sobre seu papel de liderança e planejar ações considerando isto. Estão constantemente 'apagando incêndios' e perdidos diante de problemas e processos (LÜCK, 2011). O agir imediatista a fim de remediar problemas, gera possível frustração profissional. O gestor ciente do impacto de sua liderança para com sua equipe, reconhece que seu trabalho exige planejamento e prevenção. Além disso, reconhece que a escola não se faz sozinha e, de forma democrática, viabiliza a participação de todos os envolvidos no processo escolar em tomadas de decisão e momentos de reflexão. Um dos desafios do gestor é não deixar que essa participação democrática fique só no papel e representada no Projeto Político

Pedagógico da escola. Ecoten (2015) afirma que um processo democrático sustentado apenas no campo teórico dificulta a efetiva participação da equipe e comunidade escolar, visto que não se compreende a aplicabilidade prática da democracia e participação. Assim, cabe ao gestor promover espaço de efetiva participação e tornar concreta a gestão democrática assegurada no Projeto Político Pedagógico da instituição.

O fazer do gestor contribui diretamente na ação de sua equipe, sejam os professores ou demais funcionários da instituição. Mesmo que indiretamente, suas atitudes e sua visão sobre a escola impulsionam e moldam um clima de equipe e repercutem na forma como as práticas são desenvolvidas dentro da escola. Uma escola que objetiva a formação cidadã, que resulte no preparo discente para atuar em uma sociedade democrática, deve ter uma gestão coerente com esses objetivos (PARO, 2001). A democracia deve acontecer dentro da escola, sendo ela, espaço de construção coletiva e de reflexão. Nesse sentido, faz-se necessário “olhar a escola, olhar a educação como instrumento de transformação social” (MELO, 2011, p. 254), e, ciente da relevância das ações internas da escola, esmerar-se para incitar a participação, sendo o gestor, profissional que escuta, media, apoia e encoraja.

Envolver a equipe em um objetivo comum é outro desafio do gestor. São diferentes pessoas com pontos de vista variados e formações distintas. Ainda que o objetivo da instituição seja único, incluir todos os esforços em um único fim é uma tarefa complexa. A gestão unilateral e vertical geralmente é ineficaz nesse sentido. Uma vez que conduz um processo comum, o gestor executa funções de liderança. Por tanto, é primordial que o gestor compreenda “que a liderança não constitui o exercício da autoridade de cargo, mas sim em exercício perspicaz da habilidade de envolver pessoas na realização de objetivos organizacionais, a partir da motivação para a realização de objetivos comuns (LÜCK, 2012, p. 41).” Conduzir uma equipe pelo viés do comando e instrução normatizada produz um grupo que pode até ser eficaz na operacionalização, contudo sem reflexão sobre suas ações e motivação para com a qualidade do objetivo em comum: a aprendizagem.

Ciente disso, ao se preparar para estar apto aos desafios da gestão escolar, o profissional deve, além de investir em formações sobre questões legais e administrativas da educação, preparar-se para exercer a liderança de forma eficaz e produtiva. Para exercer a liderança de forma competente, o profissional da gestão deve dedicar-se ao estudo, à reflexão e à observação de práticas de liderança

adequadas (LÜCK, 2011). Conhecer e analisar sua equipe a fim de definir estratégias de mobilização adequadas é fundamental para que o gestor tenha percepção das individualidades e potencialidades do grupo. Ademais, é desafio do gestor explorar e estar ciente da realidade local na qual a escola está localizada. Além de conhecer a legislação local, ter conhecimento sobre a realidade da comunidade que integra a escola é relevante no sentido de revisar o Projeto Político Pedagógico da instituição, além de propor estratégias e ações pedagógicas hábeis. É inviável orientar outrem se de antemão não for possível saber onde se está e onde se quer chegar. O caminho para atingir a finalidade da instituição é trilhado de forma coletiva e o 'como chegar' deve ser respondido também de forma coletiva e participativa. O gestor, enquanto mediador e mobilizador desse processo, tem na liderança ferramenta para motivar a equipe e inspirar ações positivas.

Para que o exercício de liderança ocorra de forma positiva é imprescindível que exista uma prática intencional, por parte do gestor, mediante a reflexão de sua ação (LÜCK, 2011). Deixar-se levar conforme se dá o andamento da função é um equívoco. A liderança exige comprometimento com as ações e consciência do potencial influenciador. Utilizar-se desse potencial de forma proveitosa é mais um dos desafios da gestão. Inspirar a mudança e as boas práticas é possível através do exemplo positivo, portanto, um gestor que não demonstra envolvimento com a escola ou que manifesta opiniões pessimistas sobre ela dificilmente agrega em seu grupo profissionais com pensamentos e atitudes distintas a essas que são, indiretamente, estimuladas. No sentido de qualidade da escola e garantia da aprendizagem dos educandos, é essencial a mobilização total da equipe para com essa finalidade, o envolvimento de todos e comprometimento concreto.

Mesmo que, mediante situações de dificuldades provenientes de questões políticas ou econômicas, por exemplo, o gestor nunca deve desconsiderar que suas atitudes implicam diretamente na forma como a equipe de trabalho conduz suas práticas. Estar à frente de uma equipe é um grande desafio. Ainda mais quando estar à frente significa ser referência para boas práticas, ser mobilizador de potenciais. Longe de uma perspectiva de gerenciador, o gestor tem em seu papel ser provocador de inovação. Inovação no sentido de repensar a escola e suas práticas em uma busca pela mudança e progresso. Para provocar, mobilizar e inspirar, é necessário ser líder. Lück (2011, p. 143) afirma que sem a liderança como dimensão fundamental da gestão escolar,

Adota-se uma tendência de orientar o trabalho para focalizar o regular, o formal, o estabelecido, as estatísticas em si consideradas, em total desconsideração ao que é mais importante: o espírito de desenvolvimento humano e seus processos sociais no contexto da escola.

O gestor escolar, atribuído de sua função de liderança, proporciona um ambiente que explora a criatividade de sua equipe, o diálogo, a participação e mantém a escola em movimento envolvida em um clima organizacional positivo e apropriado para a inovação. Executar a função com liderança que mobiliza positivamente é um desafio diário. Trabalhar diretamente com pessoas exige equilíbrio e empatia. São ideais diferentes, realidades variadas e potencialidades distintas. Unir todas as especificidades em prol de um objetivo comum é o grande desafio, mas é o grande diferencial do gestor escolar que unicamente garante o funcionamento da escola, daquele que a impulsiona para a excelência.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho de conclusão de curso objetivou refletir sobre a importância da liderança na gestão das escolas, analisando, a partir de excertos ilustrativos de matérias de capa da revista Gestão Escolar dos anos entre 2015 e 2017, os impactos de uma liderança positiva para o bom funcionamento da escola. É evidente que, a partir do momento em que alguém se propõe a assumir um cargo de gestão está, concomitantemente, assumindo um cargo de liderança. Isso se dá porque um gestor, mesmo que indiretamente ou sem intencionalidade, influencia sua equipe de acordo com sua postura e envolvimento. Ciente da questão intrínseca da liderança com a função de gestão, faz-se necessário dedicar estudos e reflexões sobre o tema. Em muitos casos a função de gestão escolar é resumida ao conhecimento de habilidades administrativas, conhecimento político e aptidões para o exercício de atividades financeiras. Estar à frente de uma escola e, ciente de toda a responsabilização assumida na função de gestão, exige sim o conhecimento de todas as questões relacionadas ou processo administrativo da escola, porém, não são só essas questões que devem ser consideradas.

De igual relevância encontra-se a necessidade de investir em uma postura de liderança positiva. Para tanto, o estudo sobre as possibilidades e formas de liderança, assim como sobre as relações interpessoais, motivação e mobilização são imprescindíveis para o gestor efetivamente preocupado em garantir qualidade em sua instituição. Uma vez que a qualidade de uma instituição está relacionada ao objetivo fim da escola, que é a aprendizagem dos alunos, todos os esforços e movimentos dentro desse espaço tem de estar em consonância e a favor do cumprimento dessa finalidade. O gestor enquanto líder a frente desse movimento, tem a função de orientar, apoiar e ser referência como fonte de inspiração e motivação para o grupo. Como visto anteriormente, o termo gestão, neste trabalho, refere-se diretamente à direção da escola, mas também, à função de supervisão e orientação escolar. Uma equipe, para estar em consonância de objetivo, necessita aderir sua identidade no propósito, sendo assim, a gestão democrática que possibilita a participação de, não só a equipe funcional, mas toda a comunidade escolar contribui para esta questão.

Conceder espaço efetivamente participativo não é tarefa fácil para gestor. É preciso equilibrar as opiniões, ofertar momentos de construção coletiva e abarcar as

necessidades da realidade local. Mesmo que complexo, este movimento é essencial na consolidação de um grupo que se sinta pertencente, participante e responsável pelas práticas pedagógicas da escola. O sentimento de pertencimento, que constitui o espírito de equipe, é produzido a partir da evidência de que as propostas do grupo são válidas e relevantes para a organização. Quando o gestor apoia e valoriza as ideias da equipe, concede espaço para que a inovação aconteça através da ação reflexiva que almeja a melhoria e qualificação do trabalho. Ao assumir o cargo de gestão, deve-se evitar assumir erroneamente a identidade de sujeito principal da instituição, pelo contrário. O desafio da gestão é justamente promover um clima organizacional onde todos percebam sua importância e compromisso de caminhar no sentido de garantir a aprendizagem de qualidade em sua instituição.

Nossas escolas encontram inúmeras dificuldades para garantir seu bom funcionamento. Recursos precários, infraestrutura inadequada, formações docentes incoerentes com as demandas atuais, afastamento da relação família e escola, dentre outros fatores que coíbe o progresso da escola. Alguns desses fatores não são nem um pouco simples de resolver. Sendo assim, ao assumir uma função de gestão escolar, o profissional necessita ter consciência do que pode e deve ser feito para amenizar o quadro de procrastinação da escola. A liderança, quando bem executada, é elemento crucial nesse processo. Lück (2011, p 107) destaca que

As escolas podem [...] mostrar que são capazes de sair de uma condição mediana ou até mesmo precária, dando um salto de qualidade, a partir da prática de liderança não apenas no exercício da direção da escola, mas também nos demais níveis e âmbitos de gestão escolar, espraiando-se por todo o estabelecimento de ensino.

A liderança, no entanto, está relacionada com a qualidade da escola e com a eficácia no cumprimento do objetivo maior da escola: a aprendizagem dos alunos.

Os três fatores analisados neste trabalho de conclusão de curso, relacionados à prática positiva de liderança e gestão escolar, evidenciam ações básicas para garantir o envolvimento de equipe e a motivação no desempenho da função. O líder que orienta a equipe demonstra preocupação em conceber o espírito de equipe, através do discurso único. A orientação não se dá de forma vertical e dirigida, ela ocorre por meio da inspiração e do desafio. O líder que se demonstra preocupado com a instituição, que empenha esforços em prol de seu aprimoramento e que promove discursos otimistas, instiga na equipe o desejo de mudança e de progresso

através da motivação e mobilização conjunta para a realização de um fim. Ciente das necessidades da equipe e, conhecendo cada singularidade e as possíveis falhas no processo, investir na formação é alternativa eficaz do líder preocupado em oferecer subsídios adequados para o funcionamento da instituição. A valorização do espaço da sala de professores como local de disseminação de ideias e evidênciação do clima escolar é substancial. Aproveitar os momentos de reunião pedagógica para abordagens formativas e espaços de reflexão da ação também são ações fundamentais no viés da formação. No que se refere à valorização, essa se dá por meio do incentivo, reconhecimento e sustento garantido pela equipe de gestão escolar, que evidencia a parceria para com a equipe.

Ciente da necessidade de que o gestor escolar tenha conhecimento e utilize-se de técnicas de liderança, é importante destacar a relevância do tema nos cursos de formação. Ao aspecto de liderança da gestão, a ênfase deve ser valorosa. Cabe ainda, investir em estudos nesse campo, considerando a relevância do tema para o funcionamento positivo das escolas e para o processo de educação efetiva. Questões administrativas, financeiras e políticas são sim essenciais para a formação do gestor escolar, porém, não menos importante é o desenvolvimento de lideranças efetivas, que saibam mobilizar um grupo e contribuir para o fortalecimento da instituição escolar.

## REFERÊNCIAS

ALARCÃO, Isabel. A escola hoje. In: ALARCÃO, Isabel. **Escola reflexiva e Nova Racionalidade**. Porto Alegre: Artmed Editora, 2001. p. 16-18.

ANTICH, Andréia Veridiana; FORSTER, Mari Margarete dos Santos; REIS, Marelise de Fátima Griebeler; VEIT, Carina Maria. A formação continuada de professores no espaço escolar: impactos na prática docente. **Revista Diálogo Educativo**, Curitiba, v.11, n.33, p. 497-514, maio/ago 2011.

AZEVEDO, Fernando Antônio. Mídia e democracia no Brasil: relações entre o sistema de mídia e o sistema político. **Revista Opinião Pública**, Campinas, vol. 12, nº 1, p. 88-113, abril/maio 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/op/v12n1/29399.pdf>>. Acesso em 19 abr. 2018.

BORGES, Jesus Rosemar. Percepção de gestores municipais e escolares sobre as condições físicas das suas escolas. In: CORSETTI, Berenice; WERLE, Flávia O. C.; FRITSCH, Rosangela (orgs.). **Avaliação em Larga Escala: Políticas e Práticas**. São Leopoldo: Oikos, 2015. p. 30-50.

BOVETO, Lais; OLIVEIRA, Teresinha; SARACHE, Mariana Vieira; VIANA, Ana Paula dos Santos. Escola, conhecimento e formação de pessoas: considerações históricas. **Políticas Educativas**, Porto Alegre, v. 6, n.2, p. 145-160, 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda., 2009.

CORSETTI, Berenice. Um balanço final. In: CORSETTI, Berenice (org.). **Avaliação da Educação, Gestão democrática e indicadores de qualidade: um estudo de caso no município de Novo Hamburgo / RS**. São Leopoldo: Casa Leiria, 2015. p. 247-253.

COSTA, Daianny Madalena. Projeto Político Pedagógico: uma possibilidade de gestão democrática. **Revista Exitus**, Santarém, v. 7, nº 1, p. 200-221, jan/abr 2017.

DAVIS, Cláudia; GROSBaum, Marta Wolak. Sucesso de todos, compromisso da escola. In: VIEIRA, Sofia Lerche (org.). **Gestão da escola: desafios a enfrentar**. DP&A Editora: Rio de Janeiro, 2002. p. 77-112.

DOURADO, Luiz Fernandes; OLIVEIRA, João Ferreira de. A qualidade da educação: perspectivas e desafios. **Cad. Cedes**, Campinas, vol. 29, nº. 78, p. 201-2015, maio/ago 2009.

ECOTEN, Márcia Cristina Furtado. Gestão Educacional: tema central das políticas educacionais brasileiras. In: CORSETTI, Berenice (org.). **Avaliação da educação, Gestão Democrática e indicadores de qualidade: um estudo de caso no município de Novo Hamburgo/RS**. São Leopoldo: Casa Leiria, 2015. p. 93-110.

ESTEBAN, Maria Teresa. **O que sabe quem erra? Reflexões sobre a avaliação e fracasso escolar**. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.

FORMAR. In: DICIONÁRIO do Aurélio *On-line*. 2018. Disponível em: <<https://dicionariodoaurelio.com/formar>>. Acesso em 17 maio 2018.

GADOTTI, Moacir. Projeto Político Pedagógico da escola: fundamentos para a sua realização. In: GADOTTI, Moacir; ROMÃO, José E. (Orgs.). **Autonomia da escola: princípios e propostas**. São Paulo: Cortez, 2012. p. 36-46.

GANDIN, Danilo. A posição do Planejamento Participativo entre as ferramentas de intervenção na realidade. **Currículo sem Fronteira**, Porto Alegre, v.1, n. 1, p. 81-95, jan./jun. 2001.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2017. **Livro eletrônico, não paginado**.

GONZÁLEZ, José Antonio Torres. **Educação e diversidade: bases didáticas e organizativas**. Porto Alegre: Artmed, 2002.

GRACINDO, Regina Vinhaes. **Gestão democrática nos sistemas e na escola**. Brasília: Universidade de Brasília, 2007. Disponível em: < <http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/11gesdem.pdf>>. Acesso em 26 abr. 2018.

GRISCI, Carmem Ligia lochins; WEBER, Lílian. Equipe, grupo ou... o quê?: possibilidades relativas ao coletivo no trabalho imaterial. In: XXXIV Encontro da ANPAD, set 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2010. Disponível em: < <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/gpr1934.pdf>>. Acesso em 17 maio 2018.

HASS, Clarissa; TEZZARI, Mauren. A didática nos processos escolares inclusivos: entrelaces da memória e do momento pedagógico. **Revista Educação em Questão**, Natal, v. 49, n. 35, p. 75-98, maio/ago 2014.

HOMRICH, Marcele Teixeira. Sobre as relações espaço-tempo: a sala dos professores. **La Salle - Revista de Educação, Ciência e Cultura**, Canoas, v. 14, n. 2, p. 89-98, jul./dez. 2009. Disponível em: <<https://revistas.unilasalle.edu.br/index.php/Educacao/article/view/146>>. Acesso em 24 maio 2018.

IMBERNÓN, Francisco. **Formação continuada de professores**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

IÓRIO, Angela Cristina Fortes. Socialização profissional na sala de professores: um retrato do trabalho docente num colégio de rede privada do subúrbio carioca. In: 36ª Reunião Nacional da ANPEd, 29 de setembro a 02 de outubro de 2013, Goiânia. **Anais...** Goiânia, 2013. Disponível em: < [http://www.anped.org.br/sites/default/files/gt14\\_2937\\_texto.pdf](http://www.anped.org.br/sites/default/files/gt14_2937_texto.pdf)>. Acesso em 28 maio 2018.

KLIPPEL, Sandra Regina; WITTMANN, Lauro Carlos. **A prática da gestão democrática no ambiente escolar**. Curitiba: InterSaber, 2012. **Livro eletrônico**.

LUBIT, Roy. O impacto dos gestores narcisistas nas organizações. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 42, n. 3, p. 66-77, jul-set 2002.

LUCK, Heloísa. **Liderança em gestão escolar**. Petrópolis: Vozes, 2011.

\_\_\_\_\_. **A escola Participativa: o trabalho do gestor escolar**. Petrópolis: Vozes, 2012.

MELO, Maria Teresa Leitão de. Gestão Educacional: os desafios do cotidiano escolar. In: AGUIAR, Márcia Angela da S.; FERREIRA, Naura Syria Carapeto. (Orgs.). **Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos**. São Paulo: Cortez, 2011. p. 243 – 254.

ORIENTAR. In: DICIONÁRIO do Aurélio *On-line*. 2018. Disponível em: <<https://dicionariodoaurelio.com/orientar>>. Acesso em 17 maio 2018.

PARO, Victor Henrique. **Escritos sobre Educação**. São Paulo: Xamã, 2001.

PENIN, Sonia T. Sousa; VIEIRA, Sofia Lerche. Refletindo sobre a função social da escola. In: VIEIRA, Sofia Lerche (org.). **Gestão da escola: desafios a enfrentar**. DP&A Editora: Rio de Janeiro, 2002. p. 13-45.

POMPÉO, Wagner Augusto Hundertmarck; MARTINI, Alexandre Jaenisch. O papel da mídia na construção da democracia, cidadania e justiça no mundo globalizado: um estudo voltado aos efeitos das ações de imprensa e micropolíticas fundadas no espaço local. Congresso Internacional de Direito e contemporaneidade. In: 1º Congresso Internacional de Direito e Contemporaneidade, 2012, Santa Maria. **Anais...** Santa Maria: UFSM, 2010. Disponível em: <<http://coral.ufsm.br/congressodireito/anais/2012/28.pdf>>. Acesso em: 19 abr. 2018.

SANTOS, Marcos Pereira dos. O trabalho da trindade pedagógica gestora no contexto educacional escolar da atualidade: algumas reflexões. **Imagens da Educação**, Paraná, v. 2, n. 2, p. 49-55, 2012. Disponível em: <<http://www.periodicos.uem.br/ojs/index.php/ImagensEduc/article/viewFile/15910/9347>>. Acesso em 17 maio 2018.

TAVARES, Edson Leandro Hunoff; FALEIRO, Lenon Diero Rocha. Políticas Educacionais, avaliação e qualidade da educação no Brasil. In: CORSETTI, Berenice (org.). **Avaliação da educação, Gestão Democrática e indicadores de**

**qualidade: um estudo de caso no município de Novo Hamburgo/RS.** São Leopoldo: Casa Leiria, 2015. p. 73-91.

VALORIZAR. In: DICIONÁRIO do Aurélio *On-line*. 2018. Disponível em: <<https://dicionariodoaurelio.com/valorizar>>. Acesso em 28 maio 2018.

VIANA, Bruno César Brito. Mídia impressa: o dispositivo. In: 9º Encontro Nacional de História da Mídia, 2013, Minas Gerais. **Anais...** Minas Gerais, 2013. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/alcar/encontros-nacionais-1/9o-encontro-2013/artigos/gt-historia-da-midia-impressa/midia-impressa-o-dispositivo>>. Acesso em: 19 abr. 2018.

WEBER, Silke. O Plano Nacional de Educação e a valorização docente: confluência do debate nacional. **Cad. Cedes**, Campinas, v. 35, n. 97, p. 495-515, set-dez 2015. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ccedes/v35n97/1678-7110-ccedes-35-97-00495.pdf>>. Acesso em 28 maio 2018.

ZENKLER, Márcia Rosiello. O que é uma escola de excelência? **Revista Pátio**, Porto Alegre, v. 65, fev 2013.