



Universidade Fernando Pessoa

Faculdade de Ciências Humanas e Sociais

Curso de Mestrado em Docência e Gestão da Educação

Carla Cristina Sousa dos Santos

**A INTERFERÊNCIA DAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS NA
GESTÃO ESCOLAR:**

Porto, 2017

Universidade Fernando Pessoa

Curso de Mestrado em Docência e Gestão da Educação

Carla Cristina Sousa dos Santos



**A INTERFERÊNCIA DAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS NA
GESTÃO ESCOLAR:**

Universidade Fernando Pessoa,

Porto, 2017



Carla Cristina Sousa dos Santos

A INTERFERÊNCIA DAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS NA GESTÃO ESCOLAR:

Assinatura: _____

Dissertação de Mestrado em Docência e Gestão da Educação
apresentado à Universidade Fernando Pessoa pela mestranda
Carla Cristina Sousa dos Santos para obtenção do grau de Mestre
em Docência e Gestão da Educação, sob a orientação do
Professor Doutor Carlos Teixeira Alves.

Porto, 2017

Resumo

O presente trabalho reúne argumentos que comprovam a importância da valorização das relações interpessoais na gestão escolar, enfoca diversas particularidades, dentre elas sua influência na gestão escolar, a dinâmica como ocorrem no ambiente escolar. Teve como objetivo demonstrar que a relação interpessoal, através dos indicadores de qualidade da gestão escolar, com mudança de paradigma, visão estratégica e ações interligadas contribuem no avanço dos processos socioeducativos. Uma nova concepção de gestão escolar, que observe o essencial da educação: o diálogo, a participação, a criatividade e a diversidade cultural e pedagógica.

Para consolidar essa perspectiva inovadora adotamos a abordagem da pesquisa qualitativa para descrever as ideias dos principais autores a respeito da inovação educacional, fazendo uma intersecção com a gestão escolar. Trata-se de um estudo de caso com enfoque quantitativo, no qual foi utilizado como instrumento um questionário com questões fechadas, adaptado de Holanda e Brito (2007). Com isso, aplicou-se questionário para os 121 (cento e vinte um) docentes e entrevista semiestruturada para os gestores 2 (dois) totalizando 123 (cento e vinte e três) servidores nas Escolas de Agrupamento do Algueirão e do Carregal do Sal.

Quanto às fases de análise e interpretação dos dados, foi realizada uma análise descritiva, com o tratamento de forma quantitativa e qualitativa. Os resultados da pesquisa apontaram que a participação dos docentes e dos gestores encontra-se situada no nível de participação inicial. Assim, comparando os dois segmentos da pesquisa, os dados revelam que as relações pessoais contribuem no sucesso da gestão escolar, há uma diferença relevante entre os gestores e professores, visto que o segundo participa de forma mais efetiva no processo de planejar as políticas da Instituição. Já na dimensão execução e usufruto, os dois segmentos participam em nível mais elevado, porém a participação dos professores é mais efetiva.

De forma geral, a concepção de gestão institucionalmente adotada, tem a necessidade de avançar cada vez mais na direção de consolidar uma participação mais eficiente e eficaz de toda a comunidade acadêmica, tanto no processo de tomada de decisão quanto nas formulações e implementações das políticas e ações institucionais.

É uma contribuição reflexiva que visa discutir a desinstalação do paradigma fabril, para fazer emergir o paradigma da complexidade, da inovação escolar e educacional, e criar novos saberes educacionais, culturais e sociais, novas possibilidades inovadoras no âmbito da gestão da escola. Os resultados confirmam que as relações interpessoais, nas concepções dos gestores, são importantíssimas para a gestão e principalmente para o desenvolvimento humano. Os resultados apresentados confirmam e correspondem ao objetivo da dissertação através do impacto das relações interpessoais na gestão escolar, gera um diferencial que favorece o processo ensino-aprendizagem e o desenvolvimento escolar. Na parte final deste trabalho são apresentadas as conclusões e recomendações para novos estudos.

Palavra-chave: Relações Gestão Escolar, Inovação, Ambiente Escolar, Gestores, Professores

Abstract

The present work brings together arguments that prove the importance of the valorization of interpersonal relations in school management, focuses on several particularities, among them its influence in school management, the dynamics as they occur in the school environment. The objective was to demonstrate that the interpersonal relationship, through the indicators of quality of school management, with paradigm shift, strategic vision and interlinked actions contribute to the advancement of socio-educational processes. A new conception of school management, which looks at the essence of education: dialogue, participation, creativity and cultural and pedagogical diversity.

To consolidate this innovative perspective, we adopted a qualitative research approach to describe the main authors' ideas about educational innovation, intersecting with school management. It is a case study with a quantitative approach, in which a questionnaire with closed questions was used as instrument, adapted from Holland and Brito (2007). Thus, a questionnaire was applied to the 121 (one hundred and twenty one) teachers and a semi-structured interview for managers 2 (two) totaling 123 (one hundred and twenty three) servers in the Agrupamento do Algueirão and Carregal do Sal Schools.

As for the phases of analysis and interpretation of the data, a descriptive analysis was performed, with the treatment in a quantitative and qualitative way. The results of the research indicated that the participation of teachers and managers is situated at the level of initial participation. Thus, comparing the two segments of the research, the data reveal that personal relationships contribute to the success of school management, there is a relevant difference between managers and teachers, since the latter participates more effectively in the process of planning the Institution's policies . In the dimension execution and usufruct, the two segments participate in a higher level, but the participation of the teachers is more effective.

In general, the conception of institutionally adopted management has the need to advance more and more towards consolidating a more efficient and effective participation of the entire academic community, both in the decision-making process and in the formulations and implementations of policies and Institutional actions.

It is a reflexive contribution that aims to discuss the uninstallation of the factory paradigm, to make the paradigm of complexity, school and educational innovation emerge, and to create new educational, cultural and social knowledge, new innovative possibilities within the scope of school management. The results confirm that interpersonal relationships, in managers' conceptions, are very important for management and especially for human development. The results presented confirm and correspond to the objective of the dissertation through the impact of interpersonal relations in school management, generates a differential that favors the teaching-learning process and school development. In the final part of this work the conclusions and recommendations for new studies are presented.

Keyword: Relationships School Management, Innovation, School Environment, Managers, Teachers

Dedicatória

Dedico esta dissertação de mestrado a todos os profissionais da área de educação que gosta de gente, do contato com as pessoas, de ganhá-las, de trazê-las. É preciso ter empatia e estar preparados efetivamente para lidar com universos diferentes e simultâneos. Espero que este conteúdo possa ajudá-los nas relações interpessoais e conseqüentemente ser um profissional cada dia melhor, como eu busco a cada momento, e acrescente em algo no seu processo de lecionar e gerir.

Dedico ao meu marido Manuel Ferreira, por ser alguém que me inspira a seguir adiante com coragem e confiança. Esta conquista não seria possível sem o abraço, o apoio, o carinho, a confiança e a energia. A minha mãe Wasthy e aos filhos Yasmin e Bruno. Espero que receba esta dissertação como um grande presente de agradecimento por ser o que são: meus pilares e meus grandes amores. Não imaginam o quanto quero sempre dar orgulho para vocês.

Não poderia esquecer-me daqueles que foram meus pilares durante toda minha vida e pela minha existência. Dedico as memórias: minha avó Maria Otávia, meu pai Ismael Martins, e minha madrinha Helena Rodrigues. Eles transmitiram valores imensuráveis para a formação da minha essência, serão sempre lembrados e homenageados. Paz e Luz as suas almas!

Agradecimentos

Agradeço primeiramente a Deus, que me conduz no caminho do bem e do saber, sem sua graça e misericórdia nada seria possível, a ele sou grata por tudo, e por ser esse grande pai, que rege e guarda todos meus passos. Através deste estudo, percebi que o primeiro passo para interagir com pessoas é o autoconhecimento. Na minha trajetória profissional tenho o privilégio de contribuir com o desenvolvimento das pessoas como Docente e Gestora de Recursos Humanos.

Agradeço, com um carinho imenso e uma admiração profunda ao meu orientador Professor Dr. Carlos Teixeira Alves, pela confiança, perseverança, empenho, orientações, sugestões e sua compreensão foram decisivas para a consecução do trabalho. Suas interrogações, sabedoria e incentivo me propiciaram ficar inquieta e desacomodada, levando-me a um enriquecimento intelectual. As avaliações valiosas e ricas contribuições proporcionadas durante o período de orientação, que valeram o encorajamento no desenvolvimento do estudo e na materialização do sonho em realidade. Obrigada pelo apoio, pela motivação, durante todo o processo de construção desse trabalho.

Agradeço às escolas pelos dados contidos na minha dissertação. Ficam aqui meus sinceros agradecimentos a todos que participaram e que foram muito colaborativos.

Agradeço profundamente aos entrevistados por tornarem minha investigação algo tão sedutor e atraente a partir de seus depoimentos que trouxeram uma riqueza inestimável a meu estudo, proporcionando novos olhares a fim de compreender as relações interpessoais, motivando-me a seguir adiante, impulsionando-me ao conhecimento por meio da pesquisa.

Agradeço, de forma especial, a Universidade Fernando Pessoa (funcionários, corpo docente) e ao Magnífico Reitor através de sua sabedoria transmite valores que fortalecem a formação dos discentes.

Agradeço o privilégio de ter sido aluna da Dra. Profa. Piedade, por poder compartilhar com as minhas angústias, dúvidas e alegrias; pelo incentivo de seguir adiante e acreditar nas possibilidades de crescimento que a vida oferece. Ela é um exemplo de profissional que faz toda a diferença, jamais esquecerei. *“Há pessoas que entram por acaso em nossas vidas... Mas não é por acaso que elas têm o privilégio de permanecer.”* William Shakespeare,

Obrigada, meu querido esposo e companheiro Manuel Ferreira, ter você presente em minha vida me dá forças para enfrentar qualquer desafio. Obrigado pelo carinho, por me incentivar e estar ao meu lado, sempre me apoiando e suportando as aflições decorrentes das questões relacionadas à dissertação.

“A questão não é gerenciar o educador. É necessário acordá-lo. E, para acordá-lo, uma experiência de amor é necessária. O acordo mágico do educador tem, então, que passar por um ato de regeneração do nosso discurso, o que sem dúvida exige fé e coragem: coragem para dizer em aberto os sonhos que nos fazem tremer.”

Rubens Alves.

Índice Geral

Resumo.....	1
Abstract	2
Dedicatória	3
Agradecimentos	4
Introdução.....	10
1. Justificativa do Tema	10
2. Objetivos	12
3. Metodologia	13
4. Estruturação	14
PARTE I - REFERENCIAL TEÓRICO	1
CAPÍTULO I – AS RELAÇÕES INTERPESSOAIS	9
1.1. Introdução	9
1.2. A Imprescindível Ação das Relações Interpessoais no Âmbito Escolar.....	9
1.3. Atuação dos Gestores Escolares nas Relações Interpessoais	11
1.4. A Relação Professor versus Aluno versus Professor como Facilitadoras da Aprendizagem	14
1.5. Relações Interpessoais em Sala de Aula: Implicações no Ensino e na Aprendizagem	17
1.6. Relacionamento Interpessoal Fator diferencial na Gestão Escolar	20
1.7. Conclusão	24
CAPÍTULO II – GESTÃO ESCOLAR.....	26
2.1. Introdução	26
2.2. Administração versus Gestão.....	26
2.3. Etapas do Processo da Gestão Escolar	32
2.4. Gestão Descentralizada, Autonomia Escolar e Competências.....	36
2.5. O Papel do Gestor Escolar na Construção de Cultura Escolar de Caráter Educativo.....	40
2.6. O Gestor como Facilitador nos Processos de Ensino e Aprendizagem	46
2.7. Conclusão	50
CAPÍTULO III – PERSPECTIVA DA INOVAÇÃO EDUCACIONAL NO CONTEXTO DA GESTÃO ESCOLAR	52
3.1. Introdução	52
3.2. Inovação Educacional	52
3.3. A Construção de Processos Inovadores da Gestão dos Saberes Escolares	55
3.4. O Paradigma da Inovação da Gestão Escolar como Possibilidade de Transformação do Ambiente Institucional	58

3.5. Conclusão	64
CAPÍTULO IV – INDICADORES PARA A QUALIDADE NA GESTÃO ESCOLAR E ENSINO.....	66
4.1. Introdução	66
4.2. Liderança Educacional.....	67
4.3. Flexibilidade e Autonomia.....	68
4.4. Processo de Ensino e Aprendizagem.....	69
4.5. Clima Escolar	69
4.6. Indicadores que Afetam o Desempenho Escolar	71
4.7. Competência de Gestão de Pessoas no Âmbito Escolar	75
4.8. Gestão Escolar e sua Influência na Motivação e no Comprometimento.....	76
4.9. Conclusão	79
PARTE II - ENQUADRAMENTO EMPÍRICO.....	81
CAPITULO V- ASPETOS METODOLOGICOS	82
5.1. Introdução	82
5.2. Enquadramento Geral.....	82
5.3. Metodologia de Investigação	83
5.4. Problema de Investigação e Objetivos.....	85
5.5. Hipóteses.....	85
5.6. Procedimentos e Recolha de Dados.....	86
5.7. Amostra	87
5.8. Princípios Éticos.....	87
5.9. Caracterização das Instituições	88
5.9.1. Agrupamento de Escolas do Algueirão.....	88
5.9.2. Agrupamento de Escola de Carregal do Sal	90
5.10. Conclusão	92
CAPITULO VI – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	93
6. Introdução	93
6.2. Apresentação dos Dados Recolhidos	93
6.2.1. Questionário: Escola Básica e Secundaria Mestre Domingos Saraiva.....	94
6.2.1. Questionário: Agrupamento de Escolas de Carregal do Sal.....	101
6.4. Entrevista semiestruturada.....	109
6.5. Interpretação dos Dados Recolhidos	113
6.6. As Principais Asserções Verificadas.....	121
CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES PARA FUTURAS INVESTIGAÇÕES	128
1. Considerações Finais	128

2. Sugestões e Futuras Linhas de Investigação	131
BIBLIOGRAFIA.....	132
Webgrafia	140
APÊNDICES.....	142
APÊNDICE I - Pedido de autorização à Direção do Agrupamento e autorização do(a)Sr.(a)..	143
APÊNDICE II - Termo de Consentimento Livre Esclarecido	144
APÊNDICE III - Guião de Entrevista	145
APÊNDICE IV - Questionário aos Docentes	147

Índice de Figuras Figura

Figura 1. Influência das Relações Interpessoais no Âmbito Educacional.....	24
Figura 2. O Foco da Qualidade na Gestão Educacional.....	72
Figura 3. Escola Básica e Secundária Mestre Domingos Saraiva.....	88
Figura 4. Agrupamento de Escola de Carregal do Sal	90

Índice de quadros

Quadro 1. Etapas do Processo de Gestão	35
Quadro 2. Gestão: Centralizada / Descentralizada /Autonomia /Competência.....	39
Quadro 3. Líder versus Chefe	41
Quadro 4. Estilos Clássicos de Liderança.....	45
Quadro 5. Conceção sobre a inovação educacional segundo os autores	53
Quadro 6. Dimensões do Clima Escolar	70
Quadro 7. Distribuição percentual da amostra segundo o Tempo de Serviço.....	98
Quadro 8. Distribuição percentual da amostra segundo o Tempo de Serviço.....	105
Quadro 9. Entrevista - Gestora/Diretora das Escolas do Arupamento do Algueirão.....	110
Quadro 10. Entrevista – Gestor/Diretor das escolas do Agrupamento do Carregal do Sal.....	1103

Índice de gráficos

Gráfico 1. Distribuição percentual da amostra segundo a Idade	95
Gráfico 2. Distribuição percentual da amostra segundo o Género.....	96
Gráfico 3. Distribuição percentual da amostra segundo as Habilitações Literárias	97
Gráfico 4. Distribuição percentual da amostra segundo o Ciclo que Leciona	97
Gráfico 5. Relações interpessoais - Gestão	99
Gráfico 6. As Relações Interpessoais e os Resultados Escolares	100
Gráfico 7. Participação na Vida Escolar/ Tomada de Decisões	101
Gráfico 8. Distribuição percentual da amostra segundo a Idade	102
Gráfico 9. Distribuição percentual da amostra segundo o Género.....	103
Gráfico 10. Distribuição percentual da amostra segundo as Habilitações Literárias	103
Gráfico 11. Distribuição percentual da amostra segundo o Ciclo que Leciona	104
Gráfico 12. Relações Interpessoais - Gestão	106
Gráfico 13. As Relações Interpessoais e os Resultados Escolares	107
Gráfico 14. Participação na Vida Escolar/ Tomada de Decisões	107

Introdução

1. Justificativa do Tema

No mundo globalizado percebem-se mudanças significativas que aconteceram e outras que ainda estão acontecendo, possibilitando aos homens novos conhecimentos, novas formas de aprender e de se inter-relacionar. “As relações interpessoais são acontecimentos que se verificam no lar, na escola, na empresa.” (Minicucci, 2001, p. 25)

O relacionamento interpessoal envolve a formação do próprio “eu” e como lidamos com nossas emoções, o autoconhecimento de sentimentos e o processo de pensamento. “O relacionamento interpessoal ainda envolve a capacidade do ser humano de experimentar e discernir padrões, experimentar atrações do futuro e de sonhar e também de realizar”. (Ziemniczak, 2011, p. 1).

Conscientes de que o sistema educativo é um ambiente social importante para a sociedade, pois tem por finalidade formar os indivíduos que nela vivem, (Libâneo, 2002), onde inúmeros sujeitos mantêm relações constantemente e de diferentes maneiras e intensidades. Faz-se necessário analisar como essas relações acontecem, qual a postura dos membros da equipe e a comunidade escolar como um todo, que concepção tem de si enquanto profissional e de seu próprio trabalho; outro aspecto importante é a verificação de como se processa a relação família-escola e quais as diferenças ou melhorias estas relações podem promover no contexto escolar e no processo de ensino aprendizagem.

A escola é uma instituição ou grupo social onde se perpetuam relações com diversas personagens: professores, alunos, funcionários, diretores, porém existem problemas ou falhas nestas instituições referentes ao relacionamento interpessoal, intrapessoal e emocional advindo de todos os envolvidos que dificultam o bom funcionamento da mesma.

O gestor deverá trabalhar em favor de um clima organizacional que auxilie o relacionamento profissional e interpessoal, para que haja uma convivência responsável e

solidária. Deverá desenvolver o movimento de gestão, valorizando e apoiando iniciativas que promovam o desenvolvimento.

Então nota-se que o gestor deve procurar criar e manter situações que promovam uma boa relação entre todos os indivíduos. Grande parte do nosso trabalho é feita por meio de contato com os outros, quer como indivíduos, quer como grupos. As pessoas que tem mais habilidade em compreender, ajudar e apoiar são mais eficazes no relacionamento humano. “A experiência tem comprovado que as pessoas podem aprender a aperfeiçoar sua habilidade em compreender os outros e a si próprias adquirindo competência e facilidade nas relações interpessoais.” (Minicucci, 2001, p. 30-31).

O relacionamento interpessoal na área escolar exige entre outras coisas, habilidades de trabalhar em equipe, pois todos os membros de um grupo são coletivamente responsáveis por seu funcionamento; saber que neste contexto irão sempre surgir momentos de tensão, conflitos, etc. é preciso considerar que esses fatores podem facilitar ou bloquear relacionamentos primordiais, criar um clima de respeito, confiança e buscar estar sempre atento e possibilitar uma boa qualidade nos processos de fundamento e relacionamento na instituição.

A interação das pessoas no ambiente escolar é responsabilidade de todos, porém o gestor é corresponsável pelo sucesso ou fracasso de uma boa comunicação, para tanto é preciso que o mesmo conforme Marcelos (2009, p.02) aponta: “deve trabalhar a diversidade de pontos de vista ou comportamento como fala de enriquecimento para o grupo e como forma de ampliar a visão particular de cada individuo na escola”.

A interação humana revela-se complexa e está permanentemente ocorrendo sob a forma de comportamentos verbais e não-verbais, como sentimentos e pensamentos, gerando reações mentais e/ou físicas muitas vezes. As diferentes opiniões, sentimentos e percepções são provenientes de uma base interna nos sujeitos que envolvem seus conhecimentos prévios, seus valores, estilos de comportamentos e o contexto em que vivenciam socialmente.

Desta forma, contribui-se para o conhecimento mais amplo sobre as interações sociais em contexto escolar e o conhecimento do papel do gestor e do professor que nesta se pratica nos processos de socialização e de aprendizagem dos alunos. Trazendo essa

perspectiva para o contexto escolar, percebe-se que um grupo de pessoas cooperativas, que integram esforços e conhecimentos, pode alcançar plena sinergia ou tornar-se tenso, quando a comunicação para o desenvolvimento do respeito à crítica e à cooperação não é alcançada.

Diante deste exposto, busca-se evidenciar que novas ferramentas e práticas em prol da gestão escolar, tornem tal processo, gerador de crescimento do autoconhecimento, autoestima e autoconfiança como sentimento de valorização.

A investigação é um processo intencionalmente orientado e ajustado, tendo em vista inovar ou aumentar o conhecimento. Partilhando desta ideia, pensamos que este estudo tem como contributo inovador, o enriquecimento do conhecimento nesta área, evidenciando a importância das Relações Interpessoais na Gestão Escolar. Fullan (2003, p. 57) reforça a importância das “relações”, dizendo que sem elas não se pode coexistir e que mais importante que as pessoas, são as “relações entre essas pessoas”, uma vez que os valores partilhados nessas relações são essenciais para resolver os problemas de ensino – aprendizagem.

2. Objetivos

A finalidade deste projeto é buscar a resposta para a seguinte pergunta problema: *Como as Relações Interpessoais podem ser um fator mobilizador e um contributo diferencial na Gestão Escolar?*

Como objetivo geral, propõe-se:

Demonstrar que a relação interpessoal, através dos indicadores de qualidade da gestão escolar, contribui para o avanço dos processos socioeducativos.

Como objetivos específicos, propõe-se:

- Realizar uma revisão bibliográfica sobre os assuntos: Relações Interpessoais, Gestão Escolar, Indicadores para a Qualidade na Gestão Escolar.
- Realizar uma pesquisa de campo, a fim de levantar dados dos resultados da investigação, para corroborar tais resultados com as hipóteses propostas.

- Reconhecer a importância professor X aluno na motivação para a aprendizagem.

3. Metodologia

O objeto de pesquisa escolhido, e a influência das relações interpessoais como diferencial competitivo na gestão escolar, impele o conhecimento de causa no contexto em que as relações interpessoais se realizam. É a interação com os sujeitos, no desenvolvimento do processo de gestão enveredará pelo campo qualitativo da pesquisa. Para Minayo (2001), a pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis. Para tanto a coleta de dados se dará por amostragem, constituída de profissionais no âmbito educacional.

Buscando atender os objetivos eleitos cabe dizer que o estudo aqui proposto será de caráter exploratório. Segundo Silva (2003), esta se revela como uma forma menos intrusiva de coleta de dados, pois permite diluir parcialmente a presença, muitas vezes constrangedora, do pesquisador. Realizado o levantamento dos dados, o tratamento destes será pautado na busca da compreensão abrangente dos problemas que por ventura surgirão, pretendendo fazer uma leitura destes em contextos restritos e amplos, tentando desvendar os fenômenos que determinam sua manifestação.

Parafraseando Silva (2003), a proposta consiste em se atentar não somente na distinção entre o dito e o feito, mas equacionar eventuais discrepâncias entre práticas e discursos, como forma de entendimento do porque dizem isto e fazem aquilo.

Desta forma, o caminho metodológico, implica a realização de um trabalho focalizado na realidade dos profissionais de forma contextualizada, mantendo um contato direto com a situação a ser estudada. Ou seja, buscando o entendimento do significado que os sujeitos envolvidos conferem à sua própria ação. Ainda segundo Silva (2003), o trabalho pautado no método etnográfico é um esforço de decifração de várias camadas de significados.

Por nos parecer a opção mais adequada a nossa investigação optamos pelo estudo de caso. Este método segundo Barañano (2008, p. 102) “ (...) pressupõe uma apresentação rigorosa de dados empíricos, baseada numa combinação de evidências quantitativas e qualitativas.” Este método de pesquisa, segundo o mesmo autor, tendo em conta o gênero de questão a ser respondidas – qual?- do tipo explanatório.

Para análise dos dados, assim como para sua apresentação gráfica utilizaremos o *Software Microsoft Excel*, pois trata-se de uma ferramenta eficaz, para o tratamento dos dados, permitindo-os uma interessante análise estatística dos mesmos.

4. Estruturação

A dissertação está estruturada e organizada em um único volume, constituído por duas partes.

A Parte I – Referencial Teórico – é constituída por quatro capítulos que tratam os seguintes aspetos:

Capítulo I

- Relações Interpessoais. Estudos teóricos de caráter conceitual e metodológico que busca identificar a qualidade das interações entre os sujeitos como frutos de uma reação influenciada diretamente pela disposição emocional do outro, que provoca assim o despertar de intensos conflitos, se configura como fator decisivo na dinâmica das relações interpessoais. Quais as características individuais, quais os genes deixados de uma para outra. Identificação dos comportamentos e atitudes, relacionamento entre as dimensões de organização da gestão que a tornam uma influência para a gestão educacional.

Capítulo II:

- Gestão Escolar. Busca-se apresentar, de forma embasada teoricamente a importância do significado. A gestão escolar constitui uma dimensão e um enfoque de atuação em educação, que promove a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos socioeducacionais dos estabelecimentos de ensino.

Capítulo III:

- Perspectiva da Inovação Educacional no Contexto da Gestão Escolar. A maior constatação de todos que vivenciam a educação é a falta de inovação da gestão escolar, a falta de um perfil de um gestor inovador, para que as escolas superem o ambiente conservador que a maioria continua vivendo, em suas práticas pedagógicas, administrativas e financeiras.

Capítulo IV:

- Indicadores para a Qualidade na Gestão Escolar e Ensino. A gestão escolar se assenta sobre o desenvolvimento de fundamentação teórico metodológica específica, sobre visão global da problemática da educação e da escola, sobre compreensão da experiência em desenvolvimento na área.

Os fatores mais comumente associados a esse sucesso são: liderança educacional, flexibilidade e autonomia, clima escolar, apoio da comunidade, processo ensino-aprendizagem, avaliação do desempenho acadêmico, supervisão de professores, materiais e textos de apoio pedagógico, espaço adequado.

A Parte II – Enquadramento empírico – é composta por dois capítulos: que tratam os seguintes aspectos:

Capítulo V:

- Aspectos metodológicos. Neste capítulo apresenta-se a pergunta de partida, os objetivos da investigação e as hipóteses, dissertando minuciosamente o cenário, contexto, participantes, instituição parceira, as práticas de gestão utilizadas, o paralelo que se pode fazer com a realidade, para criar a interação com o cotidiano e conseqüentemente a eficiência, efetividade e a eficácia na inter-relação entre as dimensões de organização e implementação da gestão escolar.

Capítulo VI:

- Apresentação e análise dos resultados. Neste capítulo são apresentados os resultados obtidos nos estudos desenvolvidos de forma quantitativa e qualitativa.

Através da coleta sistemática, junto ao sistema da instituição de ensino pode-se verificar os questionamentos feitos na metodologia e através das entrevistas pode-se identificar o impacto na Gestão Escolar frente às Relações Interpessoais. Com a junção dos resultados pretendemos verificar se há a realização de objetivos avançados, em acordo com as novas necessidades de transformação socioeconômico-cultural, mediante a dinamização do talento humano, sinergicamente organizado. A discussão dos resultados, segue-se a conclusão onde apresentamos as conclusões do nosso estudo e apresentamos sugestões e orientações para futuras investigações nesta área.

Por fim, apresentamos as referências bibliográficas que serviram de suporte a este estudo, seguida de anexos.

PARTE I - REFERENCIAL TEÓRICO

CAPITULO I – AS RELAÇÕES INTERPESSOAIS

1.1. Introdução

Indivíduo dentro dos seus padrões sociais, vive em sociedade, como membro do grupo, como “pessoa”, como “socius”. A própria consciência da sua individualidade, ele a adquire como membro do grupo social, visto que é determinada pelas relações entre o “eu” e os “outros”, entre o grupo interno e o grupo externo. (Ramos, 2003)

Baseada nesse conhecimento se observa que o homem faz parte de um conjunto de sistemas que estão em constante processo de inter-relação com os demais sistemas que compõem este universo, tais como, família, escola, trabalho e outros. Este homem é visto como uma unidade que pensa, sente, deseja, age e necessita de integração harmoniosa entre corpo e mente, para que possa expressar a sua personalidade, características e valores pessoais, pelo que constata a necessidade de resgatar o valor dos sentimentos vivenciados pelas pessoas (Barreto, 2002).

Em todo grupo de trabalho existem pessoas que se relacionam com maior ou menor facilidade. Sabe-se que o relacionamento interpessoal é uma das características (ou competências) mais exigidas dos profissionais na atualidade. É também sabido, por outro lado, o quanto lidar com pessoas pode ser difícil.

Neste Capítulo, aborda-se o contato humano que está no cerne da transferência de conhecimento, seja de uma geração para outra, seja entre diferentes pessoas dentro do espaço escolar. Assim, uma ciência das relações interpessoais deve contar com a investigação de interações e relações humanas na gestão escolar. Há uma gama de atividades humanas que estão associadas a diferentes padrões de relacionamento, que contempla um amplo campo de estudos na base educacional.

1.2. A Imprescindível Ação das Relações Interpessoais no Âmbito Escolar

Segundo Rocha (2010), relacionar-se é dar e receber ao mesmo tempo, é abrir-se para o novo, é aceitar e fazer-se aceito, buscar ser entendido e entender o outro.

A aceitação começa pela capacidade de escutar o outro, colocar-se no lugar dele e estar preparado para aceitar o outro em seu meio. A autora acrescenta que uma boa

comunicação e a valorização do profissional permitem maior interação e mais cooperativismo entre o gestor e os demais membros, por meio da troca de experiências e conhecimentos, possibilitando uma melhor expressão de suas competências e contribuindo para desenvolver as atividades da equipe de trabalho. Assim, um dos fatores que colaboram para a realização favorável das relações interpessoais no âmbito educacional é o trabalho em equipe.

Neste contexto, Gomes (2010) diz que as relações interpessoais fortalecem não apenas o desempenho do profissional, mas também traz à tona boas expectativas para que as equipes atinjam objetivos e superem metas que agreguem valor ao negócio, uma vez que o melhor relacionamento não é aquele que une pessoas perfeitas, mas aquele onde cada um aceita os defeitos do outro e consegue perdão pelos próprios defeitos. Dos gestores contemporâneos exige-se não apenas o conhecimento educacional, econômico, técnico e financeiro, mas também um comportamento interpessoal e a compreensão das pessoas com quem se relacionam.

Para compreender as pessoas, é necessário colocar-se no lugar do outro (empatia). Portanto, para o segmento escolar atingir resultados, tendo os colaboradores como parceiros, é necessário observar os seguintes aspectos: - os colaboradores são diferentes entre si e têm competências e habilidades que se complementam e são interdependentes, o que favorece que sejam atingidos os objetivos educacionais previamente definidos; - os colaboradores são agregadores de valor e introduzem inteligência, conhecimento e talento que resultam em crescimento próprio e de cada organização educacional; - os colaboradores são parceiros únicos, capazes de levar instituições de ensino ao sucesso. Sucesso significa atingir os objetivos propostos.

As relações interpessoais, no contexto escolar, tiveram conotações diferenciadas conforme a proposta educativa predominante. De acordo com Antunes (2003), quando a concepção de escola pressupunha que sua única razão de existir era a de transmitir informações segundo planos sistemáticos e garantir às novas gerações o domínio da herança cultural acumulada, uma gestão estática, o papel do professor restringia-se especificamente à exposição dos conteúdos. Nesse contexto, era possível pensar que alunos e professores habitassem mundos diferentes que se cruzava com objetivos

claramente distintos; alguns para dizer, outros para ouvir e na gestão um para ditar as ordens e outros para obedecer.

A escola ao assumir, entretanto, um papel educativo e, assim, transformar o ser humano, capacitando-o para a vida, as relações interpessoais passaram a ganhar uma dimensão imprescindível, ampliando assim as exigências inerentes à função do gestor e toda equipe educacional.

Se as relações interpessoais são tão importantes no âmbito escolar e para a vida do ser humano, pode-se questionar: quando devemos trabalhar relações interpessoais no contexto da gestão educacional? De acordo com Antunes (2003), não é fácil definir essa questão, pois as relações que envolvem todos os atores do universo escolar, são marcadas pelo imprevisível e, como assim são, nem sempre é possível antecipar o uso de uma ação ou estratégia que atue como sensibilizadora das relações interpessoais.

1.3. Atuação dos Gestores Escolares nas Relações Interpessoais

São gestores todos os profissionais que de um modo geral, atuam nas funções de diretor de escola, coordenador pedagógico, assessor pedagógico, orientador educacional e vocacional, supervisor educacional e gestor de sala de aula como é concebido o professor hoje em dia e todos os funcionários que existem dentro de uma escola

Mas, mesmo considerando a importância dessas reflexões e dessas ações que envolvem as relações interpessoais para uso eventual em circunstâncias imprevisíveis, é essencial que o profissional encarregado de fazê-las se mostre preparado e com sensibilidade para perceber o oportunismo do momento e tenha domínio das estratégias de execução.

Conforme Antunes (2003), fazendo parte do nosso cotidiano três elementos que exigem resposta: é preciso fazer alguma coisa pelas relações interpessoais; é preciso estar preparado para esse fazer; e, é preciso aproveitar o momento certo para fazê-lo.

Numa visão geral são características de um gestor escolar sua forma de autoavaliação, ouvir os que o cercam como forma de aperfeiçoamento, ter disposição para o trabalho coletivo, ser mediador, ter iniciativa, dominar os assuntos técnicos,

pedagógicos, administrativos e financeiros, ser ético, solidário, conhecedor da realidade escolar assim como também a comunidade em que está inserido.

De acordo com Carvalho (2003), sabe-se que a dinâmica da gestão educacional é complexa, pois está constantemente lidando com pessoas; que têm opiniões próprias, estilos de personalidade, crenças, valores e sentimentos.

Normalmente, as atitudes dos profissionais que atuam em uma instituição de ensino estão diretamente envolvidas no processo de ensino e aprendizagem, pois está ligada ao comportamento de cada indivíduo já que, segundo Chiavenato (2002), cada indivíduo tem sua maneira de se comportar, de agir e reagir em suas interações.

A escola é uma instituição ou grupo social onde se perpetuam relações com diversas personagens: professores, alunos, funcionários, diretores, porém existem problemas ou falhas nestas instituições referentes ao relacionamento interpessoal, intrapessoal e emocional advindo de todos os envolvidos que dificultam o bom funcionamento da mesma e pensando justamente em garantir uma convivência harmônica.

O gestor, grande articulador da escola deve esforçar-se por criar canais adequados de comunicação e interação e garantir o alcance dos objetivos da escola, mantendo um bom clima entre as pessoas que fazem parte da comunidade escolar e local. (Marcelos, 2009, p.02)

Então, notamos que o gestor deve procurar criar e manter situações que promovam uma boa relação entre todos os indivíduos, consciente também para que se consiga de forma afetiva a conquista dos objetivos da escola, faz-se necessário construir situações para realização de um bom trabalho de articulação e integração melhorando tanto as relações pessoais quanto as próprias instituições.

A interação das pessoas no ambiente escolar é responsabilidade de todos, porém o gestor é corresponsável pelo sucesso ou fracasso de uma boa comunicação, para tanto é preciso que o mesmo realize conforme Marcelos (2009, p.02) aponta: “O gestor deve trabalhar a diversidade de pontos de vista ou comportamento como fala de enriquecimento para o grupo e como forma de ampliar a visão particular de cada indivíduo na escola”.

O relacionamento interpessoal na área escolar exige entre outras coisas, habilidades de trabalhar em equipe, pois, todos os membros de um grupo são coletivamente responsáveis por seu funcionamento; saber que neste contexto irão sempre surgir momentos de tensão e conflitos é preciso considerar que esses fatores podem facilitar ou bloquear relacionamentos primordiais, criar um clima de respeito, confiança e buscar estar sempre atento e possibilitar uma boa qualidade nos processos de fundamento e relacionamento na instituição.

Vê-se que a capacidade de comunicação interpessoal é o ponto de maior importância para os relacionamentos entre gestor e equipes. A comunicação intrapessoal reflete e alimenta nossas crenças, cultura, valores, hábitos, virtudes, defeitos e infinitos condicionamentos responsáveis pela nossa dificuldade em mudar muitas coisas que gostaríamos de mudar em nossas vidas; se a comunicação intrapessoal não abre espaço para estas mudanças, elas não ocorrem! (Hisdorf, 2005).

Cada indivíduo encara uma determinada situação, problema ou desafio de forma diferente do outro. A comunicação é uma facilitadora dos relacionamentos interpessoais, pois repercute na compreensão das diferenças individuais de cada um, mas também é complexa. Influencia, por exemplo, atitudes e comportamentos diversos como a agressividade, o distanciamento, o acolhimento ou a intimidação. Comportamentos, inclusive, que repercutem no grupo social, espelhando necessidades individuais.

O diálogo e a comunicação podem transformar o entendimento em ação a forma harmoniosa e cooperativa entre a equipe, irá dar o tom de como este ambiente será formado, se retalhador ou estimulante, motivando as pessoas a manter o foco, podendo resolver conflitos, oferecendo informações, visando a autorrealização de cada um.

O facto é que o mundo corporativo solicita investimentos da capacidade comunicativa de seus colaboradores. (Lemos, 2011). Para tanto, a preocupação com um ambiente de trabalho de qualidade deve ser contemplado na elaboração do sistema de comunicação da instituição educacional. Afinal, compreender seu público interno e apoiar o alcance de seus objetivos é também investir no alcance dos objetivos educacionais.

1.4. A Relação Professor versus Aluno versus Professor como Facilitadoras da Aprendizagem

As relações humanas, embora complexas, são peças fundamentais na realização comportamental e profissional de um indivíduo. Desta forma, a análise dos relacionamentos entre professor e aluno envolve interesses e intenções, sendo esta interação o expoente das consequências, pois a educação é uma das fontes mais importantes do desenvolvimento comportamental e agregação de valores nos membros da espécie humana.

Neste sentido, a interação estabelecida caracteriza-se pela seleção de conteúdos, organização, sistematização didática para facilitar o aprendizado dos alunos e exposição onde o professor demonstrará seus conteúdos.

No entanto este paradigma deve ser quebrado, é preciso não limitar este estudo em relação ao comportamento do professor com resultados do aluno; devendo introduzir os processos construtivos como mediadores para superar as limitações do paradigma processo-produto.

O aluno vê no professor as chances de um caminho mais consistente na busca da realização cognitiva se este representar o afeto positivo, o apoio necessário, constituindo-se num fator de proteção no ambiente escolar. É importante destacar que os aspectos afetivos e uma interação professor-aluno positiva tem papel preponderante nas afinidades que se desenvolvem entre aluno-professor no gostar do professor. (Goldani, 2010). Segundo o autor referendado acima o aluno visa o professor como uma direção, um percurso o qual busca o aprendizado e o bom relacionamento com afeto e atenção, possibilita ao aluno gostar de aprender. Esta afinidade entre ambos torna prazeroso, motivador e interessante a aprendizagem. De fato o afeto é uma importante ferramenta no auxílio ao professor, o afeto sendo desenvolvido em sala de aula para alcançar a atenção do aluno, certamente pode provocar por parte do aluno uma boa receptiva do mesmo, em querer aprender (Siqueira et al., 2011).

O afeto é “chave mestre” para uma aprendizagem mais significativa pois torna-se um facilitador neste processo, potencializando o ser humano.

O afeto é um dispositivo pedagógico que está à frente do uso do giz e da lousa, traz a vivência de um prazer e de uma alegria, empenha qualidades e emoções (Cunha, 2012). “Entretanto o voo não poder ser ensinado. Só pode ser encorajado. Encorajar o voo é permitir que o afeto atue plenamente nas suas dimensões pessoal, social e pedagógica” (Alves *cit. in* Cunha 2012, p.135).

Para Mello e Rubio (2013) as relações e convívios em sala de aula estrutura-se, por meio de todos os envolvidos, o professor sendo mediador, zelando pelo bom trabalho pedagógico e ressaltando que o carinho, os elogios, a importância da opinião dos alunos são maneiras de comunicação e manifestação afetiva. A sala de aula torna-se o ambiente em que ocorre a educação emocional.

Na sala de aula é que os alunos devem ter as suas necessidades atendidas para que isto se transforme em condições intelectuais de aprender; é nela que ocorre o diálogo, convívio, relacionamento (Siqueira et al, 2011). Alves (2000) destaca a alegria do professor em ensinar, em amar o que se faz, ele afirma: Ensinar é um exercício de imortalidade.

De alguma forma continuamos a viver naqueles cujos olhos aprenderam a ver o mundo pela magia da nossa palavra. O professor, assim, não morre jamais (Alves, 2000, *cit. in* Mello e Rubio 2013). De acordo com o autor o professor é o protagonista que desenvolve a magia do agir e do falar, expressões faciais, aumenta a segurança, autoconfiança da criança. Mello e Rubio, (2013, p.7) afirmam que, “pequenos gestos como sorrir, escutar, refletir, respeitar são, entre tantos outros, necessários para a adaptação, a segurança, o conhecimento e o desenvolvimento da criança”. “O professor deve influenciar de forma positiva, realçando pontos fortes do seu caráter que despertam no aluno o desejo de aprender, de querer adquirir valores e virtudes, transformando-se em um cidadão crítico” (Siqueira, et al, 2011, p. 9).

Desta maneira, o aprender se torna mais interessante quando o aluno se sente competente pelas atitudes e métodos de motivação em sala de aula. O prazer pelo aprender não é uma atividade que surge espontaneamente nos alunos, pois, não é uma tarefa que cumprem com satisfação, sendo em alguns casos encarada como obrigação.

Para que isto possa ser melhor cultivado, o professor deve despertar a curiosidade dos alunos, acompanhando suas ações no desenvolver das atividades.

O professor não deve preocupar-se somente com o conhecimento através da absorção de informações, mas também pelo processo de construção da cidadania do aluno. Apesar de tal, para que isto ocorra, é necessária a conscientização do professor de que seu papel é de facilitador de aprendizagem, aberto às novas experiências, procurando compreender, numa relação empática, também os sentimentos e os problemas de seus alunos e tentar levá-los à autorrealização.

De modo concreto, não podemos pensar que a construção do conhecimento é entendida como individual. O conhecimento é produto da atividade e do conhecimento humano marcado social e culturalmente. O papel do professor consiste em agir como intermediário entre os conteúdos da aprendizagem e a atividade construtiva para assimilação.

Apesar da importância da existência de afetividade, confiança, empatia e respeito entre professores e alunos para que se desenvolva a leitura, a escrita, a reflexão, a aprendizagem e a pesquisa autônoma; por outro, (Siqueira, 2005), afirma que os educadores não podem permitir que tais sentimentos interfiram no cumprimento ético de seu dever de professor. Assim, situações diferenciadas adotadas com um determinado aluno (como melhorar a nota deste, para que ele não fique de recuperação), apenas norteadas pelo fator amizade ou empatia, não deveriam fazer parte das atitudes de um “formador de opiniões”.

O papel do professor é fundamental, pois ele precisa compreender que é a base desse relacionamento, e a relação professor-aluno é concretizada por meio de vínculos e atitudes como o modo de falar, de se portar, em saber ouvir e compreender as necessidades do aluno, é necessário ser mediador e sensível, o professor sempre deve visar o sucesso no ensinar com amor, carinho, alegria e prazer, mas com compromisso e responsabilidade. Clima de instabilidade, impossibilidades e principalmente insegurança gera sentimentos de insatisfação.

A reciprocidade professor e aluno sendo positiva irá gerar um trabalho construtivo, o professor deve ter consciência da influência que ele exerce no aluno, pois o constante ambiente em sala de aula deve ser um hábito de cuidado e zelo em todos os dias.

Logo, a relação entre professor e aluno depende, fundamentalmente, do clima estabelecido pelo professor, da relação empática com seus alunos, de sua capacidade da criação das pontes entre o seu conhecimento e o deles. Indica também, que o professor, educador da era industrial com raras exceções, deve buscar educar para as mudanças, para a autonomia, para a liberdade possível numa abordagem global, trabalhando o lado positivo dos alunos e para a formação de um cidadão consciente de seus deveres e de suas responsabilidades sociais.

1.5. Relações Interpessoais em Sala de Aula: Implicações no Ensino e na Aprendizagem

No processo de ensino e de aprendizagem, pretende-se que o aluno seja sujeito e construtor do processo. Para que a aprendizagem se desenvolva, pressupõe-se que seja preciso estabelecer uma relação entre alunos e professores, um universo que contém diferentes contextos de vida, que convergem para o espaço da sala de aula. É consenso que um bom relacionamento traz consigo a ideia de diálogo, de participação, de críticas, de respeito, enfim, um clima que permite rever concepções e levar a outras para que possam ocorrer mudanças significativas.

Silva (2002, p. 66) considera que “[...] não são os conteúdos que vão estabelecer uma ligação entre professor e aluno. É o tipo de relação que se estabelece entre eles, que dá condição para o desenvolvimento da aprendizagem, independente de quais sejam os conteúdos.”

Para facilitar o processo de ensino-aprendizagem, segundo Muller (2002), o professor deverá incentivar a motivação dos alunos. A não motivação está relacionada a várias causas como exaustão, falta de carinho, amor, e até mesmo necessidades fisiológicas como fome.

Cabe ao professor guiar o aluno a experimentar a importância da aprendizagem para sua vida.

Para Muller (2002), entre os caminhos a serem percorridos para a promoção do ensino e da aprendizagem está a relação entre o professor e aluno, mesmo se submetendo as regras, prazos, objetivos, esta interação transforma-se no ponto central deste processo de ensino aprendizagem.

Desse modo, abordar relações em uma sala de aula leva à impossibilidade de separar professores-alunos-ensino-aprendizagem, sendo impossível refletir sobre um sem relacionar os demais. Portanto, o ensino e a aprendizagem qualificam os sujeitos, mas que somente existem porque eles estão envolvidos e tem algo a buscar.

A identificação que o professor faz do aluno compreendendo a sua personalidade é também, fator importante para a aquisição do conhecimento. Segundo Muller (2002) buscar possibilidades, discussões de temas resgatando para dias atuais, no convívio dos alunos faz a relação ser proveitosa.

A interação professor-aluno submete ao meio convencionalizado pelo professor, em saber ouvir, dialogar, compreender os alunos e primordialmente saber interligar o conhecimento a ser transmitido sem descartar o conhecimento dos alunos (Silva, 2007).

A Aprendizagem é efetivada pelas trocas sociais, onde a mediação torna-se relevante. Quanto mais profícua for essa ligação, maiores serão as condições de o estudante desenvolver-se. A ação do mediador não é a de facilitar porque mediar processos de aprendizagem é, sem sombras de dúvidas, provocar, trazer desafios, motivar quem vai aprender. Um dos princípios escopos da mediação é criar vínculos entre educando, o professor e o espaço escolar (Cunha, 2012).

Para Rosa (2006) sentimentos de menos-valia ou inferioridade existentes nos estudantes prejudicam a aprendizagem, na construção da autenticidade do aluno e quanto mais cedo ocorre o fracasso maior as consequências na vida do individuo.

Segundo Vasconcelos et al. (2005), o professor deve evitar críticas negativas que geram insegurança pois a maneira de falar e o que se fala, acarreta a incapacidade no aluno, o professor deve fazer o aluno sentir confiança, apoiá-lo e respeitar as limitações.

Para Coutinho e Moreira (2004, p.183) “atitudes e práticas repressoras instalam e reforçam medos e ansiedades irracionais que dificultam a aprendizagem, isso se dá, quando não se propicia ao aluno a oportunidade de tornar racional e compreensível”. A minha abertura ao querer bem significa a minha disponibilidade à alegria de viver. Justa alegria de viver, que, assumida plenamente, não permite que me transforme num ser “adocicado”, nem tampouco num ser arestoso e amargo.

A atividade docente de que a discente não se separa, é uma experiência alegre por natureza. (Freire, 2011,). Para este autor ensinar requer querer o bem, a alegria, não ter medo de expressar o que sente, ser autêntico, na magia das palavras, no agir, tocar o íntimo do educando possibilitando a ele novas oportunidades de aprendizagem.

O processo de ensino aprendido é um decurso que requer prontidões neurobiológicas, cognitivas, emocionais e pedagógicas mediante estímulos, a aprendizagem só é significativa quando gera transformações no indivíduo que aprende. Para Relvas (2010, p.36) “aprendizagem é a modificação do comportamento, como resultado da experiência ou aquisição de novos conhecimentos acerca dos meios”.

De uma forma ou de outra, professores e alunos produzem conhecimentos para se manterem atualizados, perpetuando sua cultura e sua espécie. O ser humano constrói suas teorias interagindo com a realidade, a partir de suas crenças e conhecimentos. É bem possível que a maneira com que o professor trafega pela sala de aula faça emergir no aluno a motivação para desvendar seus enigmas e problematizar aquilo que ele considerava verdadeiro ou absoluto.

Partindo da ideia de que o que vemos e percebemos é uma manifestação da realidade, é preciso estar atento ao que cega nossos sentidos, pois nossos ídolos podem ser, em essência, nossos conhecimentos prévios sobre fatos e acontecimentos que investigamos. Segundo Grillo (2004, p. 79):

Todo aluno traz para a sala de aula uma história pessoal, com experiências particulares vividas na família, na sociedade, com disposições e condições diversas para realizar seu percurso de estudante, e expectativas diferenciadas com relação a um projeto de vida.

Nesse cenário, relações conflituosas podem emergir em virtude das vivências de cada um, o que não desmerece o ato de ensinar e aprender.

Para Esteban (2002), na prática dos professores, há necessidade de superar o conflito entre caos e ordem e assumir a sala de aula como um espaço onde predominantemente há caos e ordem. É possível atribuir diversos sentidos tanto para um quanto para outro, sem que nenhum deles assuma isoladamente o valor positivo ou negativo.

Fazendo uma reflexão sobre o ato de aprender, Demo (2000) considera que aprender não é manejar certezas, mas trabalhar com inteligência as incertezas, sendo uma função tão vital que se confunde com a vida. Para o autor, a ideia de que o aluno aprende o conteúdo com mão própria, de maneira individual e coletiva é clara e transparente. Na sua concepção, o aluno necessita ter a chance de errar, de debater, de testar, de discordar, de argumentar e buscar soluções próprias para o que foi problematizado.

Também é possível considerar que a forma pela qual ensinamos pode não ser a melhor ou a mais adequada a um determinado grupo de alunos, gerando um aprender cujos alicerces não estão solidificados na autonomia dos sujeitos. O aprender requer uma estrada de mão dupla, cujos condutores são professores e alunos; e a estrada, o contexto em que se inserem suas relações de vida. Dessa forma, aceitar uma realidade sem questioná-la demonstra uma visão muito superficial do mundo, que não leva ao fundamento das coisas, a razão da existência.

1.6. Relacionamento Interpessoal Fator diferencial na Gestão Escolar

Em tempos modernos, com a globalização, os talentos humanos configuram-se como uma ferramenta estratégica de uma Organização. Atualmente, estratégias competitivas de sucesso estruturam-se não apenas nos processos produtivos e nas relações com a gestão educacional, mas principalmente no desenvolvimento pleno do potencial e das competências de seus profissionais, para com isso transformá-las em pessoas mais felizes e realizadas, contribuindo efetivamente para a qualidade das Instituições Educacionais (Boog e Castro, 2002).

Em específico, a gestão cumpre a função de apresentar resultados; contudo para que essa possa se tornar eficaz, precisa possuir competências interpessoais que garantam tais resultados Valle (2006), os gestores são líderes que atuam no sentido de impulsionar o grupo na execução de suas metas.

De outra forma, respetivamente, características relacionadas aos processos produtivos (tarefa) e competências interpessoais (sócio emocional). Os autores que estudam o comportamento humano no trabalho, argumentam e sustentam que o equilíbrio entre as características “tarefa” e “sócio emocional”, resultariam em um gestor eficaz.

No entanto, sabe-se que as competências sócio emocionais/competências interpessoais são negligenciadas no processo formativo, o qual prioriza desenvolver capacidades e conhecimentos que possibilitem o gestor a executar suas funções técnicas, sem levar em conta o fator interpessoal de suas atividades.

Moscovici (2003) e Valle (2006) apontam ainda que pesquisas realizadas no sentido de avaliar a importância do relacionamento sócio emocional/competência interpessoal, ressaltam o fator interpessoal como grande diferencial de uma gestão eficaz.

Por competência interpessoal, entende-se a habilidade de mediar eficazmente as necessidades relacionais e situacionais; ou seja, levar em conta as necessidades pessoais (ou interpessoais) de forma que esta cumpra com as exigências no contexto em que estão inseridas (Resende, 2003; Valle, 2006; Moscovici, 2003).

O gestor, ao relacionar-se com um grupo depara-se com pessoas com suas diferenças individuais, sejam essas de conteúdo, intelectual, emocional, físico, cultural, religioso, ambiental, entre tantas outras. Logo, a maneira como tais diferenças são manejadas, influenciam o grupo em seus processos comunicativos, relacionais bem como, comportamentais e finalmente na produtividade, a partir daí é definida o tipo de relação que vai ser estabelecida.

Um ambiente educacional que comporta a atuação de um gestor, executor de suas habilidades e competências interpessoais, proporciona, desenvolve e mantém um ambiente de trabalho cooperativo, no qual as opiniões são ouvidas e respeitadas; há aceitação das diferenças individuais, conjugando-se os esforços para a integração da

equipe de forma a somarem-se conhecimentos e experiências, a fim de fortalecer uma cultura educacional harmoniosa (Lima; Lezana, 2005; Sant'anna; Moraes; Kilimnik, 2005).

Já a carência de competências interpessoais na figura do gestor, tem como consequência, a desintegração de esforços, desencontros na comunicação, deterioração do desempenho grupal, diminuição da produtividade e a consequente dissolução do grupo de trabalho (Moscovici, 2003; Resende, 2003).

Como mentora do Laboratório de Desenvolvimento Interpessoal, Fela Moscovici, discípula de Kurt Lewin, suscita a seguinte reflexão, ao tratar do processo de relacionamento interpessoal. “Você se considera uma pessoa competente interpessoalmente?”. O que essa reflexão significa para se pensar o gestor enquanto um mediador de equipe, qual a importância da competência interpessoal para a atuação do gestor no contexto da Gestão Escolar? De que forma ser competente favorece o relacionamento interpessoal, proporcionando relações maduras, saudáveis e impactando na produtividade do ambiente educacional?

Goleman (apud Valle, 2003) aponta que diversas pesquisas pontuam sobre a importância da inteligência emocional/habilidades interpessoais para o sucesso de gestores ou líderes. Tais pesquisas apontam que o desempenho destes profissionais que possuem tais competências, apresenta performances superiores a 20% daqueles que não possuem tais habilidades.

Além disso, as pesquisas apontam que quanto maior a competência interpessoal, maior a habilidade de exercer relações produtivas e extrair de seus subordinados, chefes e colegas de trabalho, obtendo altos índices de produtividade.

Tendo em vista tais aspectos, primeiramente se elucidará o conceito competência, pois seu uso em diferentes áreas do conhecimento, ainda que em áreas afins, como educação, administração e psicologia, podem contemplar diferenças em seus significados e utilização.

Deu-se início, portanto, à diferenciação dos termos: competência (conjunto de capacidades humanas) de aptidão (talento natural do indivíduo), habilidades

(demonstração de talento natural) e conhecimento (o que ela adquire ou precisa saber). Em suma, a competência se difere de aptidão, tendo em vista o caráter “inatista” do termo, ou seja, o termo aptidão, segundo Resende (2003) pode ser caracterizado como um recurso inato pertencente ao indivíduo. A não diferenciação destes termos pode resultar em desvios na comunicação, na avaliação ou julgamentos, nas decisões ou ainda em processos seletivos e na promoção de pessoas.

O termo competência, pode ser definido tendo em vista a habilidade de agregar valor econômico à instituição educacional e valorização social ao indivíduo (Fleury; Oliveira, 2001); como a tomada de iniciativa, o entendimento prático das situações e a habilidade de mobilizar as pessoas diante de um objetivo (Zafiran *cit. in* Vieira, 2003) e a partir de seu caráter dinâmico, uma vez que, essas podem ser aprendidas e estarem vinculadas às permanentes transformações influenciadas pelas mudanças socioambientais externas ao âmbito escolar (Vieira et al, 2006; Moscovici, 2003). Diante de tais definições, verifica-se que o termo competência, ainda que analisado sem o “interpessoal”, indica que o mesmo não pode ser reduzido a conhecimentos técnicos. Mas sim em uma diversidade de fatores, em específico interpessoais, que contribuem para uma atuação eficaz em busca de resultados concretos. São muitas as denominações correlatas, para o conceito de competência, inclusive competência interpessoal (Moscovici, 2003; Resende, 2003), principalmente nas áreas da educação, administração e gestão de pessoas, podendo ser chamadas de habilidades interpessoais, competências gerenciais, competências organizacionais (Chiavenato, 2005), inteligência emocional (Goleman apud Valle, 2003; Dubrin, 2003, Robins, 2002), habilidades sociais (Robins, 2004).

O termo competência interpessoal pode remeter a compreensão de que determinados indivíduos nascem com a mesma; porém, Moscovici (2003), argumenta de que a competência interpessoal é um processo de aprendizagem contínuo durante o curso de desenvolvimento das pessoas. Contudo, mesmo àqueles que não a possuem, podem desenvolver através do que a autora chama de aprendizagem vivencial, transmitidas nos cursos oferecidos por laboratórios especializados de relações humanas.

Por definição, competência interpessoal significa ter habilidade para mediar de maneira eficaz as relações entre a necessidade das pessoas e as exigências do ambiente em que estão inseridas (Moscovici, 2003; Resende, 2003; Fleury, 2004). A aquisição

dessa competência passa por dois componentes a serem desenvolvidos: a percepção e a habilidade (Moscovici, 2003).

Para tal, faz-se necessário um longo processo de crescimento pessoal, autodesenvolvimento e aceitação, objetivando uma percepção realista dos componentes que permeiam as relações interpessoais.

Del Prette (2001), Minicucci (2001), Resende (2003) discorrem a respeito de dimensões que devem ser analisadas a fim de considerar uma pessoa competente interpessoalmente. A competência interpessoal requer que o gestor desenvolva, além do já visto, habilidades que lhe permitam lidar com as situações relacionais do ambiente educacional.

Apresenta-se figura representativa das variáveis do capítulo I

Figura 1. Influência das Relações Interpessoais no Âmbito Educacional.



Fonte: Elaboração própria

1.7. Conclusão

A escola é considerada como um espaço multicultural, no qual as diferenças, os problemas, as diversidades de conhecimento, as regras e valores fazem um emaranhado envolvendo uma gama de pessoas cujas características são diferenciadas, e as relações interpessoais são imprescindíveis para a convivência e o sucesso escolar.

O ambiente escolar em um todo age como um microsistema da sociedade, refletindo as transformações atuais bem como formando cidadãos críticos capazes de lidar com todo tipo de mudança rápida e de conflitos interpessoais, e principalmente se mantendo informados diante do mundo globalizado. Cidadãos participativos e competentes para atuar tanto na vida social quanto privada, preparados para conviver com a diversidade e o conflito de ideias, bem como as influências presentes nas relações do sujeito consigo mesmo e com o outro.

Entende-se á partir deste Capítulo que a escola é responsável pela formação do cidadão, tendo como desafio estimular o potencial do aluno, sem desvalorizar suas diferenças socioculturais, trabalhar e incentivar o trabalho em grupos e a realização de atividades coletivas enfatizando a necessidade e importância das relações interpessoais na vida de cada um. E o gestor-diretor tem papel importante nessa construção de conhecimento e nessa interação entre todos que frequenta o ambiente escolar. Em suma, sabemos que a escola é responsável pela elaboração e construção do conhecimento, ou seja, pela formação do individuo, porém, enfrenta diversos problemas e desafios e por isso ela deve manter e investir em reuniões constantes com a família e toda a comunidade escolar visando estabelecer relações mais próximas onde todos queiram e tenham o prazer de frequentar o ambiente escolar.

CAPÍTULO II – GESTÃO ESCOLAR

“Basicamente, a Gestão significa influenciar a ação. Gestão é sobre ajudar as organizações e as unidades a fazerem o que tem que ser feito, o que significa ação.”
Henry Mintzberg

2.1. Introdução

Apresentam-se neste Capítulo os pressupostos teóricos sobre a gestão escolar. Esse paradigma trouxe ganhos a partir da abertura da escola para a participação da comunidade escolar nos processos decisórios, via órgãos colegiados e na elaboração e implementação do Projeto Político-Pedagógico. Porém, observa-se que, a organização da descentralização, através da qual a gestão ganha elementos da concepção, execução e controle dos processos, a lógica competente se insere gerando fragmentação, individualização e precarização do trabalho coletivo. Os pressupostos teóricos acerca do trabalho do gestor escolar neste paradigma de gestão democrática, é um trabalho que ganha características de auto gerenciamento, pois a separação entre gerência e concepção, controle e execução estão intrinsecamente imbricadas. O entendimento da lógica das competências imbricadas nos processos do trabalho do gestor escolar, é um trabalho imaterial e super qualificado.

2.2. Administração versus Gestão

Os termos “**administração**” e “**gestão**” são utilizados, na literatura educacional, ora como sinónimos, ora como termos distintos. Neste trabalho, a gestão é tomada como uma expressão mais ampla do conceito de administração, que consiste na condução dos destinos de um empreendimento, que permitem o alcance de seus objetivos.

Para Antunes (2008, p. 14), o “termo ‘gestão’ tem sido utilizado para definir a prática das atividades administrativas no espaço escolar. Sua origem etimológica vem do latim *gero*, *gestum*, *gerere* e significa chamar para si, executar, gerar”. No contexto educacional, o termo surgiu a partir do entendimento de que o conceito de administração não era mais suficiente para atender as atribuições das organizações de ensino.

Desse modo, gestão é a geração de um novo modo de administrar uma realidade, sendo, desejavelmente, democrática, pois traduz a ideia de comunicação pelo envolvimento coletivo, por meio da discussão e do diálogo.

Administração Escolar é um conceito particular, que se interpreta como sendo um processo de planejar, organizar, dirigir e controlar os recursos materiais, financeiros e humanos com vista à efetivação de objetivos educacionais (Paro, 2001). É entendida como, um conjunto de procedimentos de projeção, organização, condução e fiscalização de recursos materiais, económicos e humanos com a finalidade de permitir a consecução das metas predeterminadas para o funcionamento adequado de uma escola.

Os princípios quanto as funções de administração estão diretamente relacionadas aos fins e á natureza da organização social em qualquer realidade e, ao mesmo tempo determinados por uma dada sociedade.

A Gestão Escolar constitui uma dimensão e um enfoque de atuação que objetiva promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos socioeducacionais dos estabelecimentos de ensino, orientados para a promoção efetiva da aprendizagem pelos alunos, de modo a torná-los capazes de enfrentar adequadamente os desafios da sociedade globalizada e da economia centrada no conhecimento (Luck, 2000).

Segundo Maximiano (2007), administrar é um trabalho em que as pessoas buscam realizar seus objetivos próprios ou de terceiros com a finalidade de alcançar as metas traçadas. Dessas metas fazem parte as decisões que formam a base do ato de administrar e que são as mais necessárias. O planejamento, a organização, a liderança, a execução e o controle são consideradas decisões e funções, sem as quais o ato de administrar estaria incompleto.

A administração define metas e quais recursos serão necessários para alcançá-las envolvendo e organizando os colaboradores para o alcance destas metas, além de a realização das atividades corrigindo-as quando necessário.

Conforme Daft (2010), administração é o atingimento das metas organizacionais de modo eficiente e eficaz por meio do planejamento, organização, liderança e controle dos

recursos organizacionais. Gestão é o ato de gerir, ou seja, realizar ações que conduzam à realização dos objetivos e metas propostas.

O termo gestão deriva do latim *gestione* e significa gerir, gerência, administração. Administrar é planejar, organizar, dirigir e controlar recursos, visando atingir determinado objetivo. Gerir é fazer as coisas acontecerem e conduzir a organização para seus objetivos. Portanto, gestão é o ato de conduzir para a obtenção dos resultados desejados. (Oliveira; Perez Jr.; Silva, 2002, p.136)

Administração e gestão não são sinônimos, porém são processos complementares pois processos de gestão bem-sucedidos estão intimamente ligados a bons procedimentos de administração. Para Sarubi (2006.), o campo da Administração Escolar tem embasamento na Teoria Geral da Administração. Pode-se dizer que até os anos 1980, a gestão da educação recebeu forte influência dos modelos empresariais, caracterizando-se por formas racionais, técnicas e mecânicas, baseadas na concepção taylorista e faylorista, separando o planejamento da execução, reforçados pela lógica técnico-burocrática.

O predomínio da noção de gestão sobre a de administração é o resultado da influência dominante da administração empresarial em toda sociedade inclusive nas escolas. Assim, a boa gestão, neste entendimento, torna-se aquela que incorpora mecanismos testados e aprovados pela rigorosa competitividade empresarial, o que não conduz, obrigatoriamente, a uma mudança de comportamento e valores paralelamente à mudança terminológica, segundo Calixto:

Ao importar práticas da administração privada, a administração pública viabiliza a circulação no espaço público dos critérios, valores e interesses a que essas práticas se reportam. Com isso diluem-se fronteiras entre o sentido do público e o sentido do privado, em favor deste e em detrimento daquele. A importação da administração privada para a administração pública, como por exemplo, por meio do predomínio da noção de gestão sobre a de administração [...] (Calixto, 2008 apud Silva Junior, 2002, p. 199-203).

Trata-se, portanto da proposição de um novo conceito de organização educacional. Pressupõe, ainda, a consciência de que a realidade da instituição pode ser mudada sempre, e somente na medida em que seus participantes tenham consciência de que são eles que a produzem com seu trabalho e na medida em que ajam de acordo com essa consciência.

A gestão está presente em todas as empresas e instituições públicas e particulares, sendo atualmente fundamental e necessária no setor de educação. A gestão escolar engloba as incumbências que as unidades escolares possuem, tais como: elaborar e

executar a proposta pedagógica, administrar o pessoal e os recursos materiais e financeiros.

A gestão escolar constitui uma das áreas de atuação profissional na educação destinada a realizar o planejamento, a organização, a liderança, a orientação, a mediação, a coordenação, o monitoramento e a avaliação dos processos necessários à efetividade das ações educacionais orientadas para a promoção da aprendizagem e formação dos alunos. (Luck, 2009, p.23)

A gestão educacional não surgiu para substituir a administração escolar e sim para complementá-la em aspectos até então não contemplados. O conceito de gestão educacional, portanto, pressupõe um entendimento diferente da realidade, dos elementos envolvidos em uma ação e das próprias pessoas em seu contexto; abrange uma série de concepções, tendo como foco a interatividade social, não considerada pelo conceito de administração, e, portanto, superando. (Luck, 2007) A gestão é um processo que permite a obtenção de resultados (bens ou serviços) com o esforço dos outros. Esta deve incidir sobre as pessoas, recursos, processos e resultados, promovendo ações recíprocas e orientando o sistema no seu conjunto (Teixeira, 2005).

A gestão é uma aplicação ordenada e sistemática do saber que envolve processos e resultados, pois o alcance destes implica o saber, o saber fazer e saber ser, (Drucker 2004). Assim, a gestão escolar é um conjunto de normas, diretrizes, ações e procedimentos que asseguram a racionalização de recursos humanos, materiais, financeiros e intelectuais, tendendo a formação de cidadãos com competências e habilidades necessárias à inserção social, (Libâneo, et al; 2002).

A gestão escolar pode ser compreendida como um processo político, de disputa de poder, explicitamente ou não, através da qual as pessoas agem sobre ela pautam-se predominantemente pelos seus próprios olhares e interesses acerca de todos os passos desse processo, com vistas a garantir que as suas formas de compreender a instituição e os seus objetivos prevaleçam sobre os dos demais sujeitos, ao ponto dos demais sujeitos agirem como eles pretendem.

O ato de gerir a dinâmica cultural da escola, afinado com as diretrizes e políticas educacionais públicas para a implementação de seu projeto político-pedagógico e comprometido com os princípios da democracia e com os métodos que organizem e

criem condições para um ambiente educacional autónomo de participação, compartilhamento e autocontrole, são pistas seguras para um caminho acertado.

A gestão escolar é a forma de organizar o funcionamento da instituição de ensino nos aspetos políticos, administrativos, financeiros, tecnológicos, culturais e pedagógicos, procurando dar transparência às suas ações e atos, possibilitando à comunidade escolar o local de aquisição de conhecimentos, saberes, ideias num processo que consiste em aprender, criar, dialogar, construir, transformar e ensinar.

A gestão escolar vai além do sentido de mobilizar as pessoas para a realização eficaz das atividades, pois implica intencionalidade, definição de um rumo, uma tomada de decisão diante dos objetivos sociais e políticos de uma escola. A escola, ao cumprir sua função social influi na formação da personalidade humana e não é possível estruturá-la para o cumprimento da sua função social, sem levar em consideração objetivos políticos, técnicos e pedagógicos.

Segundo Libâneo (2004) a intencionalidade projeta-se nos objetivos que dão o rumo, a direção da ação. Na escola, isso leva à busca deliberada, consciente, planejada de integração e unidade de objetivos e ação, em torno de normas e atitudes comuns. entendendo o movimento da gestão como um conjunto de ações desenvolvidas principalmente no interior da escola que aponte para as exigências de um “modelo” educacional satisfatório, pelo menos nos termos da lei e das relações entre instituição escolar e sociedade.

Portanto, a compreensão do conceito de “Gestão” para os gestores escolares já se mostra como desafio, uma vez que o entendimento do termo gestão, pressupõe em si a ideia de participação, isto é, do trabalho associado de pessoas que analisam situações, para decidir sobre seu encaminhamento e agir sobre elas em conjunto.

Ao falar em “Gestão, compreende-se que a Gestão Educacional está situada no nível macro da Educação no qual se encontram os órgãos superiores dos sistemas de ensino e as políticas públicas destinadas aos mesmos. Já a Gestão Escolar, estando em nível micro, encontra-se no âmbito das escolas. Pode-se dizer que ambas são distintas, porém

interligadas entre si, pois articulam suas ações em busca dos mesmos objetivos em comum: a formação de qualidade para a população.

Nesse sentido, Bacelar ressalta que:

A gestão escolar, como a própria expressão sugere, situa-se no âmbito da escola e diz respeito a tarefas que estão sob sua esfera de abrangência. Nesse sentido, pode-se dizer que a política educacional está para a gestão educacional, assim como a proposta pedagógica está para a gestão escolar. Assim, é válido afirmar que a gestão educacional situa-se no nível macro, ao passo que a gestão escolar situa-se no nível micro. Ambas se articulam mutuamente, dado que a primeira justifica-se a partir da segunda (Bacelar, 2008, p. 35).

Partindo desse pressuposto, a gestão educacional apresenta-se como a principal característica do reconhecimento merecidamente, dada a importância da participação efetiva e consciente de todos aqueles que compõem o esqueleto da organização escolar. Quando se trata de gestão escolar, democratização e descentralização de poder são palavras-chaves tanto no que diz respeito ao aparelho de organização educacional, quanto o espaço escolar na íntegra. Com efeito, a gestão não descarta a relevância da administração escolar, apenas a redimensiona, no sentido de personificar os aspectos políticos, filosóficos e pedagógicos no cenário escolar, tornando-os mais sólidos, concisos e coerentes. A lógica da gestão educacional trabalha com conceitos que servirão de pré-requisito para o envolvimento da administração enquanto transformadora da realidade (tradicional) existente.

A gestão escolar tem como objetivo propiciar aos estabelecimentos escolares uma administração eficiente, sendo fundamental no processo de democratização da escola, englobando tanto os aspectos pedagógicos como o aspecto burocrático. A gestão escolar evidencia-se na literatura a partir dos anos 90, sendo reconhecida como base fundamental para a organização significativa e estabelecimento dos processos educacionais e mobilização de pessoas voltadas para o desenvolvimento e melhoria da qualidade de ensino que oferecem.

A gestão educacional pode ser considerada um modelo de como gerir o sistema escolar, modelo este que deve estar pautado na promoção humana, ou seja, deve visar todos os integrantes do sistema educacional, tais como gestores, professores, alunos e comunidade, acontecendo dentro e fora da escola.

A gestão da educação acontece e se desenvolve em todos os âmbitos da escola, inclusive e fundamentalmente, na sala de aula, onde se objetiva o projeto político pedagógico não só como desenvolvimento do planejado, mas como fonte privilegiada de novos subsídios para novas tomadas de decisões para o estabelecimento de novas políticas. (Catani et al, 2009, p.309).

É importante que a gestão educacional esteja pautada em aspetos democráticos e participativos, sendo que esta construção coletiva de objetivos resulta na democratização da escola e na sua conseqüente melhoria enquanto local de formação de cidadãos conscientes de sua importância na sociedade.

2.3. Etapas do Processo da Gestão Escolar

O processo de gestão possui diversas etapas, destacando-se as de planejamento, liderança, organização e avaliação, que são fundamentais para garantir, de forma eficaz, o funcionamento das organizações educacionais e, conseqüentemente, permitir que os objetivos traçados sejam atingidos. Essas etapas não ocorrem de forma isolada ou estanque, antes se constituem em processos que, de forma sistemática, articulada e permanente, buscam garantir a organização e o desenvolvimento da gestão da escola. Elas irão se materializar nos planos e projetos elaborados pela escola.

As etapas do processo de gestão promovem o alcance das metas propostas de forma eficiente e eficaz, pois permite que, no desenvolvimento das ações, aconteça o monitoramento das atividades e, com isso, sejam feitas as correções necessárias, além de propiciar que estas ações sejam realizadas de forma organizada e com uma liderança que motive os colaboradores.

A Liderança um dos pontos críticos do processo de planejamento e de sua implantação é a necessidade da administração superior liderar o processo na instituição. A ausência de liderança no processo ou a ausência do dirigente máximo como responsável maior, enfraquece a imagem e a credibilidade política do próprio planejamento e da sua potencialidade para resolver os desafios atuais e futuros da instituição.

O exercício de planejar constitui uma antecipação da prática, ou seja, planejar é prever e programar as ações e os resultados desejados, possibilitando à equipe gestora a tomada de decisões. A escola necessita formular objetivos, tendo como referência as suas

necessidades e em articulação com o projeto político-educacional do sistema de ensino do qual faz parte.

É necessário que a escola elabore planos de trabalho ou planos de ação onde são definidos seus objetivos e sistematizados os meios para a sua execução bem como os critérios de avaliação da qualidade do trabalho que realiza. Sem planejamento, as ações dos diversos atores da escola irão ocorrer ao sabor das circunstâncias, com base no improviso ou na reprodução mecânica de planos anteriores e sem avaliar os resultados do trabalho. A falta de planejamento leva a equipe gestora a se especializar em apagar incêndios, mas, nem todos os incêndios podem ser apagados sem que haja sérios prejuízos.

Algo que deve ser observado no processo de planejamento e na organização geral do trabalho é o tipo de gestão que se desenvolve na escola. O planejamento escolar não deve ser conduzido de forma autoritária e centralizadora, uma vez que se pretende instituir uma cultura mais democrática e participativa nos processos desenvolvidos na escola. Uma gestão democrática não se constrói sem um planejamento participativo, que conte com o envolvimento dos segmentos representativos da comunidade escolar nos processos de tomada de decisão, bem como na definição de metas e estratégias de ação. A participação dos diferentes segmentos da comunidade escolar nesse processo é fator relevante para o seu sucesso, pois agrega ao planejamento o compromisso e a coresponsabilidade na consecução de metas e objetivos definidos.

O planejamento deve ser flexível, ou seja, deve permitir ajustes nos objetivos e nas estratégias durante a sua execução. As ações definidas nos planos devem estar sujeitas a um processo de avaliação constante, para as retificações necessárias nos percursos definidos.

As dificuldades para instituir uma cultura de participação na escola são muitas. Entretanto o processo de planejamento da escola deve ser visto também como um mecanismo que pode contribuir para a superação do imobilismo da comunidade escolar e para o desenvolvimento de uma ação coletiva.

O planejamento é um processo de construção desenvolvido numa perspectiva democrática e participativa, que contribui para a organização e gestão escolar, Libâneo (2004, p. 150) considera que o planejamento atende, em geral, às seguintes funções:

- Diagnóstico e análise da realidade da escola: busca de informações reais e atualizadas que permitam identificar as dificuldades existentes e as causas que as originam, em relação aos resultados obtidos até então.
- Definição de objetivos e metas que compatibilizem a política e as diretrizes do sistema escolar com as intenções, expectativas e decisões da equipe da escola.
- Determinação de atividades e tarefas a serem desenvolvidas em função de prioridades postas pelas condições concretas e compatibilização com os recursos disponíveis (elementos humanos e recursos materiais e financeiros).

É essencial que se tenha clareza de que os grandes sistemas de avaliação contribuem para um diagnóstico amplo do sistema e da escola, possibilitando aos professores a utilização dos resultados apresentados. É necessário que a escola desenvolva uma cultura de avaliação das suas atividades e processos, é algo que se diferencia da avaliação da aprendizagem que ela já realiza. Mas qual a diferença entre avaliação da aprendizagem e avaliação da escola? Apesar de parecer obvio, essa é uma questão que ainda não foi bem assimilada no processo de organização e gestão da escola, haja vista que a avaliação é uma preocupação relativamente recente tanto no âmbito dos sistemas como da própria escola. Percebe-se que a própria avaliação da aprendizagem, uma das práticas escolares tão antigas quanto o próprio ensino, nunca foi vista como um processo que avalia também e, principalmente, o professor. A avaliação da aprendizagem nem sempre foi encarada como processo que revela o resultado do trabalho do professor e da escola. Muito pelo contrário, a avaliação da aprendizagem, em muitos contextos, sempre foi muito mal-empregada, até mesmo para avaliar os alunos.

A ação organizacional é o resultado da gestão e pode ser concebida, como o processo de planejamento, organização, estrutura e avaliação. Portanto a gestão de uma entidade reflete diretamente nas ações que são tomadas subdivididas em normas decorrentes dos princípios que devem compor o modelo de gestão, conforme quadro a seguir:

Quadro 1. Etapas do Processo de Gestão

Etapas	Normas decorrentes dos princípios	Elementos da Organização
Planejamento	Formulação de objetivos organizacionais ótimos e de planos eficazes de apoio.	Pessoas
	Tomadas de decisões para otimizar o desempenho organizacional	Pessoas
	Utilização de técnicas quantitativas para otimizar a qualidade das decisões.	Pessoas e Tecnologia
	Tomada de decisões socialmente responsáveis	Pessoas
	Antecipação das mudanças do ambiente por meio das previsões.	Pessoas e Tecnologia
	Formulação de estratégias eficazes em resposta às previsões.	Pessoas e Tecnologia
Liderança	Criação de cargos de desafio para estimular os empregados.	Estrutura
	Criação de um ambiente agradável para otimizar o desempenho dos trabalhadores.	Estrutura
	Integração das necessidades e objetivos individuais com os da organização.	Estrutura
Organização	Criação de atribuições de tarefas para maximizar a produção dos empregados; alterar a tarefa adaptando-a ao homem	Estrutura, Tecnologia e Tarefas.
Avaliação	Instituição de avaliadores em pontos estratégicos da organização, de modo a receber informação rápida sobre o desempenho em áreas-chave.	Estrutura e Tecnologia
	Medida de desempenho, comparação com padrões, correção de desvios.	Estrutura e Tecnologia

Fonte: Nascimento e Reginato (2007, p.4.34) (Adaptado)

2.4. Gestão Descentralizada, Autonomia Escolar e Competências

A gestão escolar centralizada expressa um modelo que exclui a participação da comunidade escolar nas decisões e nos processos da gestão. As decisões verticalizadas acabam por tornar o espaço da gestão escolar um espaço de pouco diálogo. Para Braga (2009) essa gestão centralizada que imperava nas escolas baseava-se “numa cultura de poder e paternalismo, de desconfiança mútua, com pouca ação participativa por parte dos atores escolares e, baseadas em relações de dependências. Diante deste quadro, a escola acabava por seguir um modelo autoritário de administrar reforçando o individualismo e o poder dominante.” (Braga, 2009, p.11). No modelo de gestão descentralizada há um “olhar para o interior da escola e para os contornos existentes no desenvolvimento do processo educacional.” (Braga, 2009, p.11).

Nesse modelo de gestão escolar, a descentralização dos processos confere segundo estudiosos da área, a um modelo que “delega a prestação de serviços para melhorar a eficiência e a eficácia da sua ação, mas mantém intacto o seu poder sobre todo o sistema” (Silva, 2010, p.10). Esse modelo que busca eficiência e eficácia da gestão escolar se aparelha com a Lógica das Competências com o objetivo de consolidar essa eficiência e eficácia nos processos da gestão escolar. Pois a eficiência e a eficácia tão almejada nos processos educacionais se aliam aos processos da qualidade.

Ao analisar o modelo de gestão descentralizada como um modelo que possibilita avanços na qualidade da educação ao permitir pensar ações prioritárias para questões locais, porém estas ações precisam estar permeadas pelo trabalho coletivo:

Segundo este novo paradigma, entende-se que os problemas são globais e complexos, em vista do que ações locais utópicas, em desconsideração ao conjunto de que fazem parte, são ações inconsequentes, no sentido de transformar a escola e mover sua prática social voltada para o desenvolvimento. Em decorrência, a qualidade da educação não poderia mais ser promovida pelo enfoque administrativo, pelo qual se garantiriam recursos e se promoveriam ações concentradas em determinados focos prioritários e isolados, na expectativa de que viessem a repercutir no conjunto. Portanto, tal entendimento implicaria a realização de ações conjuntas, para as quais todos os participantes do contexto escolar deveriam concorrer (LÜCK, 2000, p.16)

A mesma autora reafirma a importância de uma mudança de mentalidade e de atitude, uma mudança de postura de todos os educadores no chão da escola, abrindo-se para os processos da participação da comunidade escolar, pois só ocorrerá a autonomia quando houver um envolvimento do conjunto de pessoas interessadas em realizar a

educação numa escola. Precisar-se-á haver envolvimento da comunidade escolar interna e externa, visando somar objetivos comuns na solução de questões apresentadas como desafios. A ênfase é a de subsidiar a escola para uma mudança de mentalidade e atitude, sem a qual essa organização não poderia ser efetiva em seu papel social.

A autonomia escolar acrescenta mais um elemento importante à formação dos indivíduos para a cidadania. Além desta formação, será necessário acrescer habilidades e competências importantes para que os estudantes tenham uma educação de qualidade:

E essa formação é plena não apenas mediante uma nova mentalidade e atitudes; ela necessita, para sua expressão, de conhecimentos e habilidades, que tornam as pessoas capazes de agir com proficiência. Isso porque de nada valem as boas idéias sem que sejam traduzidas em ações competentes e consequentes. É a ação que transforma a realidade e não a contemplação. (Luck, 2000, p.28)

Observa-se aqui uma preocupação com a gestão escolar que dê resultados, que tenha metas e que realize continuamente em seus processos a avaliação para busca dos resultados. Embutida nos processos da gestão escolar esta lógica dos resultados, da eficiência, promove alterações nas relações sociais do trabalho do gestor e implica alterações na sua formação. A lógica flexível se caracteriza por elementos que traduzem uma lógica do capital, que sofisticou os processos de produção, consumo e instaurou novos processos de subjetividade no mundo do trabalho e da formação, a partir da emersão de uma nova lógica, a lógica das competências. Essa lógica “é indício da instauração de um processo de individualização que perpassa as relações sociais”, de acordo com a obra “Educação profissional e a lógica das competências”, organizada por Fidalgo e Fidalgo. (2007, p. 12).

Os processos da gestão escolar constituídos pelos processos da descentralização e autonomia da gestão implicam nesse cenário a constituição de novos elementos presentes nesta gestão: a gestão administrativa dos processos que lhe são atribuídos. Administrar nesse novo modelo implica gerir toda a demanda administrativa que se apresenta. O ato de gerir engloba a gestão dos processos administrativos, a gestão dos recursos financeiros que estarão sendo definidos a partir das reais necessidades da escola (gestão das contas da escola); a gestão dos recursos humanos, pois há nesse modelo uma transferência para a escola em termos de contratação de pessoal, terceirização da equipe de limpeza, por exemplo, que é realizada pelo gestor escolar.

Há críticas referentes ao processo de autonomia educacional quando a mesma está se realizando no campo concreto da gestão escolar apontada por estudiosos no campo da gestão pelo facto de essa autonomia não conseguir cumprir o objetivo teórico a que se propõe: “tem sido uma ficção, na medida em que raramente ultrapassou o discurso político e a sua aplicação esteve sempre longe da concretização efetiva das suas melhores expectativas.” (Barroso apud Silva, 2010, p.7). Essa crítica também é efetuada por Lima (2000), pois para que a autonomia dos processos da gestão se efetive é necessário haver participação efetiva do coletivo escolar, o que muitos autores chamam de responsabilidade, comprometimento (Souza, 2009).

Falar de autonomia pressupõe envolvimento político através de um modelo de gestão democrática. Nas palavras de Lima: A autonomia da escola, a autonomia dos professores, dos alunos, e de outros atores educativos, concretiza-se através de processos democráticos de tomada de decisões, incidindo sobre todas as áreas político-educativas (curriculares, didáticas, avaliativas, organizacionais, administrativas, etc.), ainda que em graus variáveis, consubstancia-se no exercício de uma pedagogia da autonomia, assegurando-lhe condições para a sua realização livre e democrática mas, sobretudo, traçando-lhe um quadro de valores, objetivos e projetos político-educativos de referência.(Lima, 2000)

Outra crítica tecida por Oliveira (2006) acerca desse processo de autonomia recai sobre a responsabilização dos resultados aos processos do coletivo da escola. Há uma responsabilização do coletivo escolar sobre os resultados dos processos vividos no âmbito da instituição: uma outra característica peculiar à metodologia de projetos, bastante usual nos procedimentos administrativos atuais, é o estabelecimento dos objetivos, metas e prazos a serem alcançados e cumpridos, já no momento de elaboração dos projetos, pelo próprio coletivo interessado.

Tal recurso tem levado à responsabilização dos próprios envolvidos pelos resultados das políticas aplicadas, detetados os resultados na avaliação de desempenho realizada pelos mesmos.

O risco colocado pela adoção acrítica dessas metodologias está justamente na possibilidade de legitimar políticas discriminatórias, através da aceitação de critérios de produtividade e eficiência determinados de fora.

A mesma autora reafirma a distância que há entre os processos de uma gestão escolar conceitual desejosa de se democratizar e uma gestão escolar que ocorra na prática diária (Oliveira, 2006).

Essa distância ocorre devido a uma cultura por vezes, autoritária que ainda se vive nos processos de tomada de decisão no chão da escola e de uma cultura incipiente que busca os processos de decisão coletivos, busca a participação e ainda desconhece o fazer desta prática. Percebe-se nesse contexto um cerceamento dos mecanismos democráticos, ou ainda, uma instauração de processos de individualização presentes na Lógica das Competências, no intuito de desqualificar os processos coletivos, a concretização de uma gestão escolar que se efetive. No quadro que se segue. Analisamos as características de três tipo de Gestão.

Quadro 2. Gestão: Centralizada / Descentralizada /Autonomia /Competência

GESTÃO	CARACTERÍSTICA
CENTRALIZADA	A Instituição Educacional é desenhada dentro da premissa de que o individuo no topo possui a mais alta autoridade e que a autoridade dos demais indivíduos e escalada para baixo, de acordo com a sua posição relativa no organograma.
DESCENTRALIZADA	O principio que rege a descentralização é assim definido: a autoridade para tomar ou iniciar a ação deve ser delegada tão próxima da cena quanto possível.
AUTONOMIA	Com um regime de autonomia, quer administrativa, quer pedagógica ou cultural, permite-se que toda a comunidade escolar tenha algum tipo de participação na gestão e construção dos projetos. Com o contributo de todos.
COMPETÊNCIA	A noção de competência remete para situações nas quais é preciso tomar decisões e resolver problemas, associa-se à compreensão e avaliação de uma situação, uma mobilização de saberes, de modo a agir/reagir adequadamente. compreender) são as características principais da competência.

Fonte: Elaboração própria

2.5. O Papel do Gestor Escolar na Construção de Cultura Escolar de Caráter Educativo

As atividades do gestor ampliaram-se significativamente, ele hoje está focado em manter a organização e funcionamento da instituição em todos os aspectos: físico, sócio-político, relacional, material, financeiro e sobretudo pedagógico visando a qualidade de ensino oferecida em sua Unidade Escolar. Entretanto, os gestores se deparam constantemente com situações adversas, devendo ser capazes de solucioná-las em diferentes níveis e planos.

O gestor é o indivíduo que exerce, dentro da instituição, a liderança no desenvolvimento e controle das atividades, coordenando os demais funcionários para atingir os objetivos propostos. Além de ser responsável pela organização do ambiente de trabalho, o gestor também precisa ser o agente de mudança, ou seja, motivar a equipe para o desenvolvimento da capacidade de renovação de cada um.

O gestor precisa estar atento às necessidades da instituição assim como às necessidades de seus colaboradores, fazendo desta forma adequações sempre que necessário, devido à mudança constante das necessidades e aspirações do mercado.

Mudanças sociais, econômicas, tecnológicas, políticas e governamentais podem provocar mudanças rápidas tanto no ambiente interno como externo, que influenciarão as habilidades e necessidades organizacionais. Tudo pode ficar obsoleto em pouco tempo, o que justifica também o retreinamento de empregados. (Lerner, 2002, p. 42).

O planejamento e a organização das ações que ocorrem na instituição é de responsabilidade do gestor. Planejar adequadamente é essencial para melhores resultados em qualquer atividade. No planejamento o gestor fixa as metas a serem alcançadas e quais ações serão necessárias. Durante a realização destas ações precisa manter a sinergia entre toda a equipe, sendo este um fator fundamental para o alcance dos objetivos propostos.

Planejamento é a mais básica de todas as funções gerenciais, e a habilidade com que esta função está sendo desempenhada determina o sucesso de todas as operações. Planejamento pode ser definido como processo de reflexão que precede a ação e é dirigido para a tomada de decisão agora com vistas no futuro. (Catelli, 2002, p.43)

O gestor deve ser um líder que acredita no potencial da equipe incentivando o espírito de cooperatividade. Ele não é um chefe que apenas manda para ser obedecido e sim aquele que propõe desafios encorajando a inovação e a participação de todos.

Quadro 3. Líder versus Chefe

LÍDER	CHEFE
Aconselha	Determina
Inspira pelo entusiasmo	Impõe pelo medo
Diz “nós”	Diz “eu”
Foca nas pessoas	Foca nas tarefas
Contempla o futuro	Contempla o passado
Eleva cada colaborador a líder no que faz	Centraliza as decisões
Preocupa com missão, valores e pessoas	Preocupa com resultados imediatos e aparentes
Assume a responsabilidade	Aponta culpados
Acompanha	Fiscaliza
Só promete o que sabe que vai cumprir	Promete, não cumpre e se justifica

Fonte: Elaboração própria com base em Oliveira, 2013.

Silva (2009) diz que o gestor educacional é o principal articulador na construção desse ambiente de diálogo e de participação favorável para o melhor desenvolvimento do trabalho dos profissionais e, conseqüentemente, para o sucesso do processo educativo-pedagógico. Para isso, é importante que seja um líder audacioso, com visão de conjunto, unindo e integrando setores, vislumbrando resultados para a instituição educacional que possam ser obtidos se embasados em um bom planejamento, alinhado a um propósito bem definido, além de ter uma comunicação eficaz com sua equipe.

Segundo Libâneo (2004, p. 217): “Muitos dirigentes escolares foram alvos de críticas por práticas excessivamente burocráticas, conservadoras, autoritárias, centralizadoras.” Embora aqui e ali continuem existindo profissionais com esse perfil, hoje estão disseminadas as práticas de gestão participativa, liderança participativa, atitudes flexíveis e compromisso com as necessárias mudanças na educação.

É de suma importância para o gestor educacional administrar suas próprias ações, respeitando as diferenças, pesquisando, analisando, dialogando, cedendo, ouvindo e aceitando opiniões divergentes. A liderança é o processo de estimular os outros a trabalharem entusiasmadamente na direção dos objetivos. É o fator humano que ajuda um grupo a identificar para onde ele está indo e assim motivar-se em direção aos objetivos.

O líder participativo é aquele que informa seus liderados sobre as condições do trabalho que os fazem sentir-se estimulados a expressar as próprias ideias.

Através de uma liderança participativa, o gestor permite que todos se envolvam no processo e se sintam verdadeiramente motivados na busca do alcance das metas propostas pelo grupo. O gestor escolar é o responsável pela instituição escolar, pelas ações e pelos profissionais que atuam na mesma. Ele precisa ser um conhecedor da legislação educacional, cuidar dos recursos financeiros e da prestação de contas em relação aos mesmos, além de coordenar, motivar, liderar e delegar responsabilidades aos membros da equipe escolar. Tem como função articular o desenvolvimento das ações tomadas coletivamente, ou seja, por em prática as ações propostas pela equipe gestora, pelos professores e pelos pais. Deste modo, ele poderá “construir” a escola em conjunto com a comunidade, buscando atender seus anseios, e, principalmente, suas necessidades.

Para isso, deve ter disciplina para integrar, aliando esforços necessários para realizar ações determinadas para a melhoria da qualidade de ensino, tendo a coragem de agir com a razão e liderança para as situações mais adversas do cotidiano. O gestor educacional, também deve ter disponibilidade para superar os desafios que são encontrados nas funções de sua responsabilidade. Ao realizar seu papel, deve manter em evidência a necessidade da valorização da escola, dos funcionários e, principalmente, de seus alunos, para que os mesmos se sintam estimulados e incentivados para aprender e assimilar novos conhecimentos. Características como: autoridade, responsabilidade, decisão, disciplina e iniciativa são ligadas com o papel do gestor educacional, e apontam que a escola precisa ser um ambiente envolvente de aprendizagem, contribuindo para a formação da cidadania e a humanização do indivíduo.

Nesse sentido, o gestor educacional tem a tarefa de buscar o equilíbrio entre os aspectos pedagógicos e administrativos, com a percepção que o primeiro constitui-se como essencial e deve privilegiar a qualidade por interferir diretamente no resultado da formação dos alunos e o segundo deve dar condições necessárias para o desenvolvimento pedagógico. Assim, a gestão constitui-se como um processo mais abrangente que a administração, a administração é o processo racional de organização, comando e controle, enquanto que a gestão caracteriza-se pelo reconhecimento da importância da participação

consciente e esclarecida das pessoas nas decisões sobre a orientação e execução dos trabalhos.

Percebe-se então que o gestor é o principal representante da atividade meio (gestão), ou seja, aquela que deve oferecer sustentação à atividade-fim (ensino e aprendizagem), sem a qual não seria possível favorecer o acesso de todos às aprendizagens na escola. Dessa forma o diretor como líder deve envolver sua equipe no planejamento e execução de tarefas que visem a aprendizagem dos alunos, delegando tarefas para realizar satisfatoriamente uma gestão transparente e democrática.

As características que definem o perfil de liderança de um gestor não estão agregadas apenas nos traços pessoais, mas naquelas características que são aperfeiçoadas diariamente, nas ações que são enfrentadas, nas dificuldades superadas. Esses e tantos outros aspectos transformam e modificam o modo de trabalho do gestor como líder, pois ele como líder deve estar disposto a encorajar e motivar sua equipe na direção dos objetivos propostos, norteando o trabalho e as prioridades da escola. Apresentado uma postura positiva em suas ações, o diretor conseqüentemente contagia sua equipe que se torna estimulada, sem receio das mudanças e desafios. O gestor, dessa maneira favorece a busca da satisfação pessoal pelo profissional que ali atua.

O gestor educacional por meio de uma gestão democrática e participativa tem o desafio de provocar mudanças nas práticas pedagógicas que garantam a qualidade da educação ofertada visando atingir as metas estabelecidas, construindo a identidade da escola, respeitando a diversidade de sujeitos que dela fazem parte, proporcionando o diálogo, com vistas a formar um aluno autônomo e crítico para viver em sociedade. O gestor ainda deve manter o planejamento adotado, fazendo as reorientações, sempre que necessário, juntamente com sua equipe promovendo a interação dos seus membros com equilíbrio e eficiência que resulte na oferta de ensino de qualidade.

Desse modo, compreendemos que gestão democrática resulta da construção pessoal e coletiva dos envolvidos no processo de educar, valorizando o modo crítico e o olhar diferenciado que o aluno terá sobre a sociedade e a atuação dos educadores considerando o caráter e os valores que estão agregados a cada indivíduo.

É importante, que o gestor educacional possa criar um vínculo com a sua equipe, na qual todos interajam nas questões pedagógicas e administrativas por meio da participação coletiva na elaboração do Projeto Político- Pedagógico.

Dessa forma, torna-se fundamental que lidere a realização do Projeto Político- Pedagógico desenvolvendo as propostas elaboradas pela comunidade escolar para encaminhar as práticas educativas.

Ser um gestor educacional vai muito além de um cargo ou uma profissão de grande responsabilidade, implica ser autêntico, ter visão e liderança, pois o líder envolve todos no trabalho, promove a união dos setores da escola, faz das suas ações um exemplo, tornando importante cada membro de sua equipe, motivando para que todos os envolvidos acreditem no seu próprio valor pessoal e profissional para uma boa gestão, visto que é do seu desempenho e de sua habilidade em influenciar o ambiente que depende em grande parte, a qualidade do clima escolar e do processo ensino aprendizagem.

Cabe ao gestor servir e liderar, compartilhar acertos e desacertos, ajudar, acolher, aceitar críticas e opiniões, criar um ambiente que envolva prazerosamente toda a instituição voltada para a educação dos alunos, valorizando sempre o conhecimento e a realização pessoal e coletiva de todos.

É do diretor-gestor da escola a responsabilidade máxima quanto à consecução eficaz da política educacional do sistema e desenvolvimento plenos dos objetivos educacionais, organizando, dinamizando e coordenando todos os esforços nesse sentido e controlando todos os recursos para tal. Devido a sua posição central na escola, o desempenho de seu papel exerce forte influência sobre todos os setores pessoais da escola. As funções do trabalho do gestor estão diretamente relacionadas à organização e gestão da escola. O processo de organização escolar dispõe, portanto, de funções, propriedades comuns ao sistema organizacional de uma instituição, com base nos quais se definem ações e operações necessárias ao funcionamento institucional. São quatro as funções constitutivas desse sistema: a) planejamento; b) organização: racionalização de recursos humanos, físicos, materiais, financeiros, criando e viabilizando as condições e modos para realizar o que foi planejado; c) direção/coordenação: coordenação do esforço humano coletivo do pessoal da escola; d) avaliação: comprovação do funcionamento.

O diretor é o gestor público ou privado, conforme o caso, dentro da escola. Ele é a figura mais importante e de maior influência no ambiente escolar na medida em que é o responsável legal pela instituição, além de ser o líder que garante o funcionamento da escola, em seus aspetos administrativo e pedagógico.

A forma com que o diretor-gestor lidera sua escola é que determina as características da gestão praticada. Esta gestão pode ser autocrática, democrática ou *laissez faire*. Apresenta-se no quadro 4 os três estilos clássicos de liderança.

Quadro 4. Estilos Clássicos de Liderança

Autocrático	Democrático	Laissez Faire (Liberal)
O líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo	As diretrizes são debatidas decididas pelo grupo estimulado e assistido pelo líder.	Há liberdade total para as decisões grupais ou individuais, e mínima participação do líder
O líder determina as providências para execução das tarefas, na medida em se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo.	O grupo esboça as providências para atingir o alvo e pede conselhos ao líder, que sugere alternativas para o grupo escolher.	A participação do líder é limitada apresentando apenas sugestões quando solicitado a fazê-las.
O líder determina a tarefa que cada um deve executar e os colegas de trabalho	A divisão de trabalho fica a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus colegas de trabalho	A divisão de trabalho e escolha dos colegas fica totalmente a cargo do grupo. Absoluto falta de participação do líder
O líder é dominador e é “pessoal” nos elogios e críticas ao trabalho de cada membro.	O líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito. O líder é objetivo e limita-se aos factos nas críticas e elogios.	O líder não avalia o grupo nem controla os acontecimentos. Apenas comenta as atividades quando perguntado.

Fonte: Elaboração própria

Os diretores-gestores participativos baseiam-se no conceito de autoridade compartilhada, cujo poder é delegado aos representantes da comunidade escolar e as

responsabilidades são assumidas por todos. O gestor escolar precisa conhecer a comunidade em que sua escola está inserida para que possa adaptar seu trabalho às necessidades de todos que fazem parte da comunidade escolar. Dentre as características fundamentais do gestor escolar pode-se destacar a capacidade de exercer uma liderança democrática e a capacidade de delegar as tarefas à sua equipe. Ele deve difundir na instituição valores como autonomia e responsabilidade.

2.6. O Gestor como Facilitador nos Processos de Ensino e Aprendizagem

O gestor cuida do entrosamento da equipe escolar, com o apoio de leis e normas para garantir a qualidade de ensino. É a figura central para promover o ganho de qualidade que a escola precisa. Diariamente, lida com diversas “gestões” na escola: do espaço físico, dos recursos financeiros, das questões legais, do planejamento, da interação com a comunidade, das relações interpessoais com funcionários, professores e famílias e da execução de programas e metas da Secretaria de Educação, tudo isso, com um objetivo maior, a aprendizagem dos alunos.

Para se ter uma escola com resultados positivos na aprendizagem, com aumento de rendimento, de satisfação dos alunos e professores e da participação da comunidade é necessário que haja a atuação e envolvimento da equipe, visando um trabalho individual integrado em ações coletivas, resultante do planejamento participativo.

Um gestor consciente e crítico deve promover um ambiente propício para a participação de toda a comunidade acadêmica e externa, para que seus membros possam se sentir responsáveis pelo processo e assim colaborarem com propostas e soluções, criando um vínculo entre eles e a instituição, propiciando um ambiente de formação e aprimoramento da educação, sem discriminações para que a escola cumpra sua função social que é formar cidadãos com valores, respeito e discernimento.

Entende-se que a aprendizagem é o processo realizado pelo estudante, no qual, o mesmo deve receber os conhecimentos, reconstruí-los conforme o seu entendimento, para poder repassá-los, assim tornando-os significativos e úteis a sua vida. A aprendizagem ocorre por meio do ensino, no entanto, ele acontece desde o nascimento do indivíduo, ressaltando que todos que estão ao nosso redor podem nos ensinar algo, por isso, é importante que a escola tenha um bom gestor e principalmente que conheça a realidade

de sua comunidade para melhor auxiliar nos processos de ensino e de aprendizagem. Para que este trabalho possa ter qualidade, a gestão deve ser feita de modo democrático e descentralizado, no qual a equipe consiga trabalhar de maneira unida e com os mesmos objetivos priorizando sempre a melhor aprendizagem para seus alunos.

Segundo Colling (2012) o gestor influencia o trabalho do professor, sendo o agente facilitador na escola, proporcionando uma estrutura escolar harmônica e organizada, em que desenvolve autonomia para um planejamento flexível, com oportunidades de acesso à formação continuada, resultando em ações positivas, reflexivas e inovadoras, para uma aprendizagem consistente e sólida tendo como objetivo a formação integral do educando.

Conforme Ferreira (2008), a gestão atravessa nos dias de hoje, uma fase de profundas transformações que se traduzem em diferentes medidas e tem por objetivo redefinir o conceito de escola, reconhecer e reforçar sua autonomia; adotar modalidades de gestão específicas e adaptadas à diversidade das situações existentes. A partir dessa nova reorganização do saber surgem novas descobertas, e novas maneiras de enxergar que “é impossível reconhecer as partes sem conhecer o todo, e o todo sem conhecer as partes” (Morin, 2007, p.65).

Faz-se necessário a atualização da gestão da escola para apresentar atitudes inovadoras, sendo coerente com a responsabilidade social de formar cidadãos capazes de interagirem na sociedade. A ampliação do uso das tecnologias provoca uma mudança da prática profissional, exigindo conhecimentos refinados para atuação produtiva, formação mais flexível para conseguir acompanhar a evolução tecnológica dos alunos e do contexto escolar.

Nesse processo, o gestor exercendo sua liderança, assumindo a sua função de facilitador, mediando as práticas de ensino pelos professores, proporcionando-lhes meios didáticos e materiais para que possa desenvolver boas metodologias em sua prática pedagógica, é que faz uma escola democrática onde gradativamente consegue atingir seus objetivos e fazer com que seus membros sejam agentes de transformação da sociedade de que fazem parte.

A gestão escolar no contexto estudado surge para garantir o funcionamento da escola, visando a promoção da aprendizagem, devendo para isso viabilizar ações que fundamentem os princípios e diretrizes educacionais constantes no projeto político pedagógico da unidade escolar. O gestor como líder educacional, deve integrar as ações educativas com consistência e coerência, mobilizando a comunidade escolar para novas aprendizagens e novos saberes. A formação continuada surge como um novo olhar, uma reconstrução e reformulação dos conceitos que o gestor com um perfil democrático fazendo-se facilitador dos processos de ensino e aprendizagem deve ter como objetivo principal, tendo consciência da importância de sua função na escola, e perante sua comunidade. Desse modo enfatiza-se que em acordo com Morin (2007, p.81) “o conhecimento é uma tradução seguida de uma reconstrução”, ou seja, é essencial na influência cultural e resulta novas visões de mundo para cada indivíduo.

Cabe destacar que o conhecimento acontece por meio de informações, que precisam ser reformuladas por cada sujeito, apropriando-se assim de suas concepções e reconstruindo-as, dessa forma, é importante que o gestor, os professores, os alunos e toda comunidade escolar consiga reaprender a pensar. Neste novo processo de reaprender é que ocorre a ação política e as informações conseguem ser situadas de uma forma contextualizada de acordo com a sociedade global em que vivemos. Para Morin (2007, p.86) “é a contextualização que torna possível o conhecimento pertinente”.

Assim, por meio do conhecimento é que conseguimos instigar o cidadão ativo, participativo, consciente de seus direitos e deveres, capazes de usar sua voz e vez para ser agente de transformação em uma sociedade que é dinâmica e mutável, recebendo informações em tempo real e de forma acelerada. É preciso fazer que os indivíduos consigam enfrentar as situações diárias, sabendo resolver problemas que por ventura ocorram, de maneira madura e sem frustrações. Nessas circunstâncias, a formação continuada se faz essencial na carreira dos profissionais da educação, em especial dos gestores, pois são eles que mobilizam a equipe escolar para a busca da excelência educacional, influenciando o processo de aprendizagem e permitindo por meio da educação a transformação da sociedade.

Conforme Costa (2010), atualmente o grande desafio da educação é qualificar o processo de aprendizagem dos alunos. Nesse sentido, cabe à escola ensinar e garantir a

aprendizagem necessária para a inserção e convivência em sociedade. Para isso é importante que a escola reveja sempre suas práticas educacionais e se qualifique, aperfeiçoando o projeto pedagógico, os procedimentos didático-pedagógicos, o planejamento de projetos e, principalmente, a comunicação fortalecendo os laços com os segmentos escolares quando for preciso, haja vista que a mesma caracteriza-se como um espaço reflexivo da realidade social, com o objetivo da formação humana em suas várias dimensões. Dessa forma, devemos pensar a gestão que assuma o papel de atuar em prol da transformação social, validando o aprendizado do aluno.

O desafio do gestor é coordenar diferentes aspectos – equipe, espaços, parcerias, recursos – para promover a aprendizagem das turmas, visto que as questões administrativas são apenas meios para concretizar as propostas pedagógicas. O olhar do gestor deve voltar-se fundamentalmente para três eixos: a organização dos espaços pedagógicos (não só a sala de aula), a mobilização de uma equipe coesa (que trabalhe com uma proposta pedagógica definida) e o estabelecimento de comunicação entre a escola e os pais. Ser gestor não é tarefa fácil, mas adotar essas medidas, com certeza facilita os resultados positivos, pois muitas são as tarefas do gestor no dia-a-dia, entre elas: dirigir a relação entre ensino e aprendizagem, orientar para o saber e gerenciar o conhecimento, mesmo que existam coordenadores pedagógicos e as Secretarias de Educação colaborem para o processo de formação em serviço dos docentes, a responsabilidade pelo desempenho insatisfatório dos alunos é do gestor. E este deve urgentemente assumir a sua tarefa de garantir a aprendizagem das crianças na escola.

Seja qual for o contexto em que se insira, a escola é, por definição, um local de aprendizagem e todos os espaços devem ser utilizados para esse fim. O gestor precisa ter conhecimento pedagógico ou buscar parcerias para conseguir caminhar com os professores, pois dessa forma o grupo se sente mais fortalecido e comprometido com os resultados. Criar um ambiente de discussões objetivas e focadas no interesse coletivo pode ser uma tarefa árdua, pois na escola pública o gestor tem de trabalhar com o que tem, tanto em termos de recursos materiais, como de espaço e de funcionários.

É fundamental lembrar que a função do gestor escolar é uma das mais importantes atividades da educação no desenvolvimento do aluno, por isso a necessidade da competência de liderança na sua ação pedagógica-administrativa. As ações específicas

relativas a esta competência estão diretamente associadas às escolas eficazes, que fazem a diferença no aprendizado dos seus alunos. Para tal, torna-se necessário que exista uma comunicação efetiva entre os líderes e seus liderados, criando um ambiente útil de confiança e interação, tendo o aluno como norte de todo o trabalho desenvolvido.

Para que os processos de uma gestão escolar democrática se efetivem é preciso construir espaços de participação efetivos entre a escola e as instâncias sistêmicas que coordenam a escola e há que se ter um diálogo bem presente entre tais órgãos no intuito de capacitar esses trabalhadores numa construção de gestão compartilhada. Os caminhos apontados também mostram que a autonomia escolar para que seja efetiva há que se contar com a participação efetiva da comunidade escolar e com um suporte dos órgãos públicos na capacitação, formação e demandas que surgem no dia-a-dia da gestão escolar.

Da mesma forma, é necessário que o gestor da inovação pedagógica perceba que esse espaço inovador deve favorecer a construção e a consolidação de novas teorias, de métodos e técnicas de ensino que deem um sentido contemporâneo às instituições educacionais e ao processo formativo dos alunos, para estimular a investigação dentro da sala de aula e tornar o ambiente de aprendizagem cada vez mais dinâmico, prazeroso e comprometido com um modelo de educação, que tenha equidade e promova o espaço democrático da escola de maneira igualitária, possibilitando a criação de novos saberes educacionais, sociais e culturais, aliadas a reflexão constante da prática e o apoio familiar dos alunos na escola contribuem para o sucesso dos aprendizes, visto que a escola é um espaço de fazer coletivo, onde os envolvidos buscam pelo mesmo objetivo uma educação de qualidade.

2.7. Conclusão

É importante o perfil do gestor escolar, para entender que a inovação educacional deve promover nos alunos marcas legítimas e significativas, que gerem a formação de atitudes positivas e contribuam para a formação de um ambiente pedagógico duradouro, consolidado pela criação de uma cultura escolar aberta, movida pelo interesse científico, pela experimentação curricular, que contribua para o surgimento de projetos variados e eficazes para serem institucionalizados no espaço educativo.

Trabalhar a inclusão de todos no processo de ensino-aprendizagem também é função do gestor e requer da escola uma ação cuidadosamente arquitetada, que precisa ser constantemente planejada e frequentemente avaliada para que seja possível encaminhamentos que proporcionem a inclusão juntamente com a garantia da aprendizagem. Requisita-se dos dirigentes escolares a capacidade de liderança mobilizadora de vontades e ideias compartilhadas e efetiva gestão de serviços e recursos.

CAPÍTULO III – PERSPECTIVA DA INOVAÇÃO EDUCACIONAL NO CONTEXTO DA GESTÃO ESCOLAR

“Ora, se inovare é renovar, tornar novo, inventar, criar, se reformare é reconstituir, restaurar, corrigir, modificar, melhorar, se meliorare é melhorar, reformar, aperfeiçoar, então não se justifica uma caracterização pormenorizada de cada um dos conceitos quando aplicados às questões educativas.”

José Augusto Pacheco

3.1. Introdução

Este Capítulo tem a ver com as inquietações das inovações educacionais, acerca da fragilidade teórica do conceito de inovação para explicar os processos inovadores que são desenvolvidos na educação. A elas acrescenta-se o fato de que a inovação foi assumida como fim em si mesma e como a solução para problemas educacionais estruturais e complexos. Como decorrência, em nome da inovação, têm-se legitimado propostas conservadoras, homogeneizadas políticas e práticas e promovido a repetição de propostas que não consideraram a diversidade dos contextos sociais e culturais. Além disso, a categoria inovação foi tratada como algo à parte das teorias sobre a mudança educacional. Daí a necessidade de integrar ambos os conceitos e de fazer uma reflexão que envolva a mudança na área.

3.2. Inovação Educacional

A origem da palavra inovação, do ponto de vista etimológico, vem do latim *in* e *novare*, que tem o significado de fazer algo novo, ou alterar ou mesmo renovar algo que já existe, sendo um processo que se inicia com a mudança verificada naquilo que está sendo realizado na área de criação, de tecnologia, de processos pedagógicos, das atividades de gestão, entre outros. Este processo deve avançar continuamente e deve representar um conjunto de precisões que tem um caráter permanente, progredindo até atingir um processo de maturidade, uma qualidade, e ser classificado educacionalmente como sendo algo útil socialmente.

A inovação foi definida como processo multidimensional, capaz de transformar o espaço no qual habita e de transformar-se a si própria. Nesse sentido, diversos autores

referem que inovar consiste, antes de mais nada, em uma disposição permanente em direção à inovação ou de inovar a inovação. De acordo com a literatura, é possível buscar as diferentes percepções e definições sobre inovação educacional. Os autores se manifestam de maneira contraditória a respeito do significado que tem a inovação educacional. Ao mesmo tempo, os teóricos da inovação se interessam pela apropriação por parte dos atores, pela continuidade dos esforços inovadores e pelo papel integrador que corresponde a um significado compartilhado sobre a inovação. Dessa maneira, a inovação pode cumprir uma função projetiva. Apresentamos o quadro que se segue algumas concepções sobre a inovação educacional.

Quadro 5. Concepção sobre a inovação educacional segundo os autores

AUTORES	ANO	CONCEPÇÕES DE INOVAÇÃO EDUCACIONAL
Rivas Navarro	2000	Reconhece o processo de inovação quando a ação de inovar gera resultados, sendo a inovação exatamente o conteúdo desta ação, deste resultado.
Castanho	2001	A inovação formativa se dá por meio da autonomia intelectual, com paixão pela busca do conhecimento, com postura ética, a construção de novos caminhos.
Perrenoud	2002	Exige explicitação, conceitualização e explicação dos fins e das práticas, observando-se as vantagens e os inconvenientes de determinada ação.
Cunha	2003	Materializa-se pelo reconhecimento de formas alternativas de saberes e experiências, nas quais imbricam objetividade e subjetividade, senso comum e ciência, teoria e prática, cultura e natureza.
Souza	2008	Está presente quando o pensamento pedagógico é transformador.
Bolivar	20012	É um processo social, autônomo, diverso e imprevisível que ocorre no meio escolar e educacional.

Fonte: Elaboração própria

Observamos outra possibilidade inovadora na expressão de Rivas Navarro (2000), que reconhece a necessidade do processo de inovação da escola gerar resultados. Para Perrenoud (2002) a inovação tem todo um processo metodológico que exige a

explicitação do que deve ser realizado, ter uma compreensão do fato, observando-se a finalidade principal da inovação.

Além das definições ampliadas no quadro acima pelos autores, não podemos deixar de explicitar, também, que o processo de inovação do sistema de ensino e das escolas exige a consolidação de uma nova visão de mundo sobre o papel que as instituições educacionais devem desenvolver, e isso envolve a reconstrução do processo educacional e da participação dos atores sociais envolvidos na aprendizagem e na gestão da escola como um todo.

Pode-se afirmar que o processo de inovação diz respeito ao processo de transformação em que as instituições educacionais e escolares precisam vivenciar. É uma atitude que exige mudança nas crenças, nos valores, na missão, na metodologia de trabalho das instituições, nas etapas de acolhimento das pessoas, no diálogo interno e externo, na reconstrução das normas, na discussão e consolidação do projeto político pedagógico, e na construção dos programas educativos.

Nesta visão transformadora, a inovação educacional é uma atividade contínua que exige o estabelecimento de prioridades institucionais, no sentido de revelar práticas avançadas no processo educacional, que resguardem os princípios democráticos de igualdade, solidariedade, justiça, liberdade e equidade.

No caso da educação e da escola podemos dizer que a inovação educacional e pedagógica somente ocorrerá quando há uma capacidade de mudar, de transformar ou de revolucionar aquilo que vem sendo realizado, que está em processo, podendo ser uma revolução na metodologia do processo de ensino-aprendizagem, na alfabetização das crianças, dos adolescentes, dos jovens e dos adultos, até a inovação das relações humanas nas instituições de ensino, no processo de gestão da escola ou do sistema educacional como um todo.

Para ser visto como sendo um processo inovador não basta ser algo apenas criativo, há que existir a possibilidade daquilo que é inovador ser individual ou coletivo, mas que tem uma finalidade superior, um alcance social, educacional, cultural, tecnológico e que

possa ampliar as possibilidades existentes em relação à qualidade humana e material do que está em processo.

Conceber a escola como força social com dinâmicas próprias e capazes de propor experiências inovadoras é uma das facetas da gestão escolar que pretende superar a fragmentação e as ações isoladas na direção da construção de uma nova cultura escolar. Nessa direção interpretativa, inovar é a possibilidade de a escola colocar-se sempre no tempo presente e na vanguarda social, sendo uma instituição socializadora e transformadora, que vai sempre ao encontro da excelência, na tarefa de educar bem para promover a cidadania.

Da mesma forma, entendemos que inovar propicia às instituições de ensino a reconstrução dos espaços plurais da escola, possibilitando a eliminação do processo da criticidade ainda existente na construção do conhecimento, cujo processo vem sendo caracterizado, atualmente, como muito mais reprodutivo do que criativo, por não despertar o aluno para usar a cognição e a emoção, em prol de um processo de reconstrução dos mecanismos que envolvem o processo de ensino-aprendizagem.

Para Zabala (2001), a inovação é uma competência ou a capacidade que se manifesta na velocidade das respostas, no sucesso e na adaptação das organizações de ensino frente às mudanças esperadas, que são observáveis por meio da aplicação de conhecimentos, do uso de uma ferramenta tecnológica, de uma topologia organizacional e das habilidades das pessoas, apresentando eficiência quando se observam resultados bem-sucedidos, contínuos e consistentes.

3.3. A Construção de Processos Inovadores da Gestão dos Saberes Escolares

Na perspectiva de identificar a inovação no sistema educacional como uma necessidade da contemporaneidade, Carbonell (2001) explica, com muita propriedade, que a inovação é uma série de intervenções, de decisões e de processos, com algum grau de intencionalidade e de sistematização, que serve para efetivar mudanças nas atitudes, nas ideias, na cultura, nos conteúdos de ensino, nos modelos e nas práticas pedagógicas que a comunidade escolar desenvolve. Trata-se de um processo dinâmico que envolve a

construção, a gestão e a consolidação dos saberes escolares, efetivando as mudanças desejadas no trabalho do professor e do aluno, renovando o ambiente escolar.

É por isso que a inovação do saber escolar é considerada um fenômeno complexo, de intensidade variável, que gera imprecisões em sua interpretação e em sua prática quando se coloca a perspectiva de análise, seja ela social, política, educacional ou pessoal. Segundo Santos (2000, p. 46). Ao se falar em saberes escolares se é levado a pensar, não apenas nos tradicionais conteúdos do ensino, representados pelas disciplinas escolares, como também em uma série de saberes e saber-fazer.

Docentes e especialistas envolvidos com questões curriculares se vêm defrontados, tanto por novos saberes trazidos por diferentes áreas, como também por um corpo de conhecimentos provenientes das mais diversificadas manifestações da chamada cultura erudita, popular e de massa. Da mesma maneira, diferentes tipos de saberes práticos que fazem parte do dia-a-dia, só recentemente, começam a integrar propostas de ensino, consideradas progressistas, inovadoras ou alternativas.

Ou seja, os saberes escolares são aqueles que fazem parte da vida educativa das instituições de ensino; são identificados como conhecimentos escolares institucionalizados e também legitimados por alunos e professores, num processo filosófico, antropológico, pedagógico, sociológico e psicológico.

Processo esse que transcende a sala de aula e interage com as diferentes vivências dos segmentos comunitários, que procuram as instituições de ensino e dão lugar e corpo aos processos contraditórios, às generalizações e às novas ressignificações, para serem inseridos de volta ao mundo social, político-económico e do trabalho como elementos transformadores da realidade, impulsionando, assim, a consolidação de novos paradigmas da educação (Amorim, 2007).

Libâneo (2000) chama a nossa atenção para o facto de que esses saberes são conhecimentos sistematizados, de cunho científico, cultural, construídos socialmente em quantidade e em qualidade, com valores e convicções que servem para a reprodução, a renovação e a inovação, dentro e fora das instituições de ensino.

Diante disso, com a reconstrução de novos saberes escolares, de novos paradigmas educacionais, da possibilidade de processos inovadores da gestão dos saberes escolares, podemos afirmar que a escola apenas transmissora de conhecimentos, que não inova as

suas práticas educacionais, está com seus dias contados. Isso significa dizer que a instituição que forma o professor apenas para ser o transmissor do conhecimento também tem uma existência muito precária no atual cenário educacional.

A gestão inovadora dos saberes escolares contemporâneos representa as ações que os sistemas de ensino e as próprias instituições de aprendizagem levam adiante para concretizar os objetivos maiores da educação (Amorim, 2007). Isso pode ocorrer quando a escola forma uma comunidade de aprendizagem com intercâmbio de informações, com estímulo às experiências da vida cotidiana e das práticas educativas novas, transformando o espaço educacional em um lugar de reflexão em torno do que é feito, dando conta dos erros, dos acertos e da possibilidade de correção das falhas que são próprias do processo de construção do conhecimento.

Nesse contexto, a gestão do saber educacional diz respeito ao conjunto de ações e de decisões originadas pelas políticas públicas dos órgãos superiores da educação que influenciam o desenvolvimento das instituições educativas de uma sociedade.

Já a gestão dos saberes escolares diz respeito ao espaço institucional específico. Esse processo envolve a consolidação de objetivos e a efetivação de ações básicas que auxiliam a escola a obter resultados positivos em seu propósito de educar. Tanto a gestão educacional quanto a gestão escolar lida diretamente com a gestão dos saberes, uma tratando de questões gerais destes saberes e a outra de questões específicas dos saberes construídos pela sociedade dentro e fora das escolas.

Pode-se caracterizar a gestão dos saberes escolares como uma ação construtiva, um conjunto de práticas educativas e pedagógicas que visa ao fortalecimento das habilidades e das competências dos alunos na solução das questões colocadas no dia a dia das relações sociais e culturais das instituições de ensino.

É uma gestão para a construção dos saberes coletivos, que representa uma convivência democrática, um processo de fortalecimento da capacidade intelectual, individual e coletiva, de um grupo educativo que deseja reconstruir o agir solidário, a prática educativa emancipadora, que visa à integração dos alunos em seu grupo social e educacional, para que ocorra o aperfeiçoamento do processo formativo.

Nesse sentido, a prática gestora inovadora dos saberes escolares institucionalizados torna-se uma tentativa de reconstruir o individual e o coletivo dentro das instituições de

ensino, para um refazer da práxis no ambiente da escola, tornando-a cada vez mais humanizada, fortalecendo os laços de fraternidade, de coletividade, de interesse e de respeito pelo outro, aprofundando com isto os principais saberes e princípios que despertam as pessoas para a tolerância, motivando-as ao aprendizado e levando-as a serem mais respeitadas umas com as outras.

3.4. O Paradigma da Inovação da Gestão Escolar como Possibilidade de Transformação do Ambiente Institucional

É possível pensar utopicamente a perspectiva de construção de uma escola verdadeiramente transformadora, unitária, onde os gestores atuem de maneira dinâmica e coloquem a participação e o diálogo como sendo as ferramentas necessárias para promover o conhecimento? De acordo com Muñoz (2007), isto é possível. Para que isto aconteça é preciso traçar uma nova reconfiguração paradigmática, para buscar a inovação dos processos gestores e da aprendizagem, despertando para a possibilidade histórica de transformar a escola e a sociedade. Esta inovação gestora-pedagógica deve considerar o trabalho educacional e o processo de ensino-aprendizagem como sendo uma viagem, uma possibilidade na qual alunos, professores e gestores devem realizar, desenvolvendo a capacidade de sonhar e de efetivar utopias. Nesse processo transformador e inovador do cotidiano da escola é preciso que o gestor, o professor e as famílias tomem consciência do papel integrador que é exigido por este processo formativo, que deve levar à transformação da vida escolar, onde todos devem atuar de maneira coletiva, respeitando-se as especificidades de cada atividade e de cada setor da escola, havendo a necessidade de que todos atuem como verdadeiros aprendizes da vida educacional, e que, por isso mesmo, eles aprendam permanentemente com os seus alunos.

Hoje, inovar na gestão da escola passou a ser uma questão de desenvolvimento, de aprimoramento, pois entendemos que as transformações do mundo material estão a requerer uma correspondência nas transformações sociais, culturais e educacionais. Para inovar a gestão, é preciso inovar a sala de aula, com isto teremos uma inovação da gestão da escola e do sistema educacional. Uma sala de aula ou uma escola sozinha não pode representar uma ilha de prosperidade pedagógica. As mudanças educacionais para serem duradouras, precisam estar acompanhadas de transformações permanentes do sistema escolar como um todo.

Já o indicador de resultados diz respeito à consolidação de todos os indicadores que a gestão observou se o educando realmente desenvolveu, se apresentou, de maneira coletiva, um crescimento formativo nas competências e nas habilidades básicas. Essas habilidades são necessárias para a vida escolar, pois são elas que fortalecem as competências que afirmam a cidadania, o lugar no mundo e o desenvolvimento dos diferentes saberes humanos. O indicador de resultado tem a ver com a efetivação do trabalho do gestor, para verificar a dimensão do aproveitamento das aprendizagens por parte do aluno, com o que de fato ele está sabendo e concretizando na prática social, na totalidade de sua aprendizagem.

A mudança de concepção de escola e implicações quanto à gestão alteram as limitações do modelo estático de escola e de sua direção. A transição de um modelo estático para um paradigma dinâmico, a descentralização, a democratização da gestão escolar, a construção da autonomia da escola, e a formação de gestores escolares são fatores que evoluíram com as reformas educacionais. Essa transição de paradigmas, do estático para o dinâmico “é marcada por uma forte tendência a adoção de concepções e práticas interativas, participativas e democráticas, caracterizadas por movimentos dinâmicos e globais” (Sander 2007, p.32).

Diante disso, a escola passa a ser vista como uma instituição complexa na qual os problemas enfrentados não fazem parte apenas do sistema escolar como também são advindos de uma sociedade diversificada e que atualmente não tem opiniões formadas sobre a educação realmente necessária para os cidadãos. Sendo assim, a forma de gestão deve-se adaptar aos problemas cotidianos vindos da sociedade para as instituições escolares.

Em contrapartida, (Casassus, 2002) investiga a gestão enfatizando sua fundamentação em uma teoria que nos remete à ação humana, portanto centrada na interação entre as pessoas, ou seja, que estas pessoas desenvolvam capacidades de articular recursos disponíveis de maneira a alcançar o que se deseja. Nesta perspectiva, a gestão transcorre representando modelos de situações estáveis e flexíveis, de cujo contexto interno e externo, se utilizam as organizações institucionais. São os paradigmas de tipo A e de tipo B que caracterizam maneiras de estar no mundo.

A visão paradigmática, de tipo A, implica seres humanos abstratos, determinados, seguros, rígidos, homogêneos e unidimensionais: é a visão objetiva, técnica, racional e linear. Na representação de tipo B, encontram-se os tipos concretos, indeterminados, incertos, flexíveis e diversos: é a visão subjetiva, emocional, holística.

As competências de tipo A são necessárias para, por exemplo, saber ler, enquanto que as de tipo B são competências necessárias para o autoconhecimento, desenvolvimento das capacidades de análise, de comunicação e de criatividade.

Em qualquer destes modelos variados de gestão do sistema educativo, há que se levar em conta a vinculação direta com o ser humano, com suas experiências, seus conhecimentos e suas práticas.

O novo modelo de gestão escolar faz questão de propor a construção de instituições autônomas com capacidade de formar decisões, elaborar projetos institucionais vinculados às necessidades e aos interesses de sua comunidade, administrar de forma adequada os recursos materiais e escolher estratégias que lhe permitam chegar aos resultados desejados e que, em seguida, serão avaliados pelas autoridades centrais. De fato, o dado mais intrincado da proposta é a avaliação externa dos resultados por meio de testes, em vez de mecanismos burocráticos do sistema, como o mecanismo de integração e unidade do sistema educativo (Krawczyk, 2007 p.57).

Entretanto, a escola que busca uma gestão autônoma não sofre com a mesma intensidade da intervenção e o controle do poder político. A autonomia da gestão escolar evoca a imagem do gestor; ela oficializa a auto-organização, a participação coletiva dos atores inseridos no processo de planejamento e avaliação e não pode se sujeitar a um apertado controle do Estado, embora essa subordinação esteja sempre presente de uma forma ou de outra no cotidiano escolar.

Espera-se, por conseguinte, que o gestor escolar seja um agente de transformação e desenvolvimento; que ele desempenhe um papel catalisador, que preveja soluções, que conheça as condições do meio e os atores desse ambiente escolar; que ele possa inspirar, estimular, orientar e provocar um clima necessário à criatividade. É bem verdade que as intensidades dessas transformações vão depender do grau de liberdade de que dispõem o gestor, os professores, os pais e a comunidade. Porém, esta análise conjunta permite destacar as medidas a serem utilizadas para que se confrontem as dificuldades e as tomadas de decisão.

A qualificação e a motivação do diretor de escola são as dimensões que mais atenções requer, não só porque o diretor é o polo integrador de todos, mas também porque é o elemento determinante da eficácia da ação educativa. O diretor de escola que é visto aqui como o líder e o gestor que atua interagindo com sua equipe, discutindo os objetivos e as diretrizes pelos quais vão-se orientar em sua prática cotidiana.

A instituição escolar por sua vez, não deve prescindir de um plano de ação, de uma estratégia, de um projeto pedagógico para que a gestão não corra ao sabor das circunstâncias e da improvisação. Este plano prévio antecipa a prática e prevê os passos a serem seguidos. Ele atende ao diagnóstico da realidade escolar, define os objetivos e as metas e determina as atividades a serem desenvolvidas em função das prioridades. Deve ser consolidado em um documento que detalhe as diretrizes de todo o processo e as expectativas da comunidade escolar.

O projeto pedagógico deve também expressar a cultura da escola, seus valores, os modos de pensar e agir das pessoas que o elaboraram. Ele é um guia para a ação política e pedagógica e não deve ser confundido com a gestão escolar. A gestão escolar põe em prática o processo organizacional para atender ao projeto, de modo que este é um instrumento da gestão.

O projeto político-pedagógico constitui-se, assim, num processo democrático de decisões, não apenas de um mero documento, mas da execução coletiva deste processo de ação e de reflexão. Ele instaura formas de organização escolar pedagógicas e diminui a fragmentação do trabalho em sua globalidade, alcançando assim, uma gestão participativa.

Há, porém, diferentes percepções para as formas de gestão:

Se as escolas forem consideradas unidades administrativas dentro do planejamento geral do Ministério da Educação ou da Secretaria da Educação, elas seriam a última instância do processo de planejamento, portanto, cada escola configuraria um projeto, todavia dentro da estrutura hierárquica do sistema. Se as escolas forem consideradas unidades relativamente autônomas, elas poderiam realizar em si mesmas todas as características de um processo de planejamento: teriam o plano, os programas e os projetos. Ainda consideradas como relativamente autônomas, as escolas poderiam configurar-se como um projeto sem, todavia, manter [...] dependência das instâncias do sistema escolar (considere-se que sempre haverá uma certa subordinação às políticas educacionais e curriculares do sistema) (Libâneo, 2004 p.45-46).

Como se pode observar, a descentralização implica a autonomia da escola. Ela assume seus poderes de decisão pedagógica e financeira, fortalecendo seus vínculos na organização do trabalho escolar. Trabalho este que resulta no fortalecimento e na consolidação dos membros atuantes da escola. A autonomia antecipa mais liberdade nas relações com a comunidade local. A gestão, assim, transforma-se num espaço onde todos podem aprender permanentemente.

Hernandez (2000) lembra aqui que inovação, não é a mesma coisa para quem a promove, para quem a executa ou para quem recebe seus efeitos. Isto dependerá do olhar, da opinião e da relação que se mantém com esta inovação. Mas, por si só, a inovação sustenta caráter de confronto e resistência à mudança, o que dificultaria sobremaneira os novos modos de atuação no ambiente escolar. Pois a inovação e a mudança atingem as estruturas organizacionais, tais como o repasse dos recursos para a educação, as políticas voltadas para uma prática participativa, a qualificação centrada nas competências profissionais, entre outras.

É imprescindível, também, um grande poder de adaptação às mudanças por parte dos atores desta inovação. A inovação na escola e a consolidação das mudanças não é um processo simples para se adotar nas escolas. Os processos inovadores consolidam-se quando:

- existem canais de comunicação entre o planejador e aqueles que executarão a inovação;
- que todos os grupos estejam vinculados a ela;
- que se facilite todo tipo de informação que esclareça o sentido da inovação para todos os grupos envolvidos;
- que os conflitos sejam interpretados como sinônimo de que a inovação é necessária devendo ser recebidos de forma positiva e não sendo eliminados por decretos;
- [...] a revisão de uma inovação deve ser realizada de forma contínua, principalmente se se referir a uma adoção curricular;
- é necessário não destacar papéis específicos e criar uma burocracia excessiva. É preciso ter cuidado na hora de estabelecer obrigações, relações e privilégios. [...].
- uma inovação pode levar ao questionamento de todo o sistema, o que implica a ideia de revisão contínua (Hernandez, 2000, p.184).

Sob este olhar, a inovação contempla a dimensão tecnológica, política e cultural e demanda mudança de métodos, de técnicas e de materiais de ensino. Neste sentido, há que se levar em conta os conflitos, as negociações e as culturas distintas da mesma realidade, pois a inovação é um fenômeno complexo que envolve processos subjetivos de conduta racional e emocional.

Assim, considerar apenas os processos racionais da instituição não seria compatível com a inovação e a mudança. As dificuldades de implementação do novo comportamento passam pela cultura das organizações que resolvem os problemas do grupo, sua adaptação ao ambiente externo e interno. Nenhuma mudança se faz por imposição.

Uma maneira de realizar a mudança cultural é promover a mudança de comportamento. Nem toda mudança comportamental, no entanto, representa mudança cultural, é necessário que as justificativas do comportamento também sejam mudadas, isso significa que as mudanças têm que se basear em razões intrínsecas, em novos valores e crenças, é necessário que as pessoas sejam levadas a perceberem o valor daquilo que está sendo proposto e a sentirem que seus pressupostos já não estão mais sendo confirmados pela realidade. O sentimento de ansiedade, perda de autoconfiança que isso provoca gera a motivação interna necessária para a adoção de um novo comportamento e a construção de uma nova cultura.

A necessidade de tornar a escola mais flexível às mudanças passa também pelo contexto das tecnologias, essas múltiplas possibilidades de conhecimento e de variados recursos didáticos. A escola e os professores não podem se desaperceber das mudanças no mundo. Essas tecnologias de informação e comunicação transformam o modo de trabalhar, de tomar decisões e, fatalmente, de pensar (Schultz, 2007).

Há modos de organização social que refletem estratégias diretamente na escola, tais como as relações interpessoais, as interações com o mundo do trabalho e as influências do uso da tecnologia pelas pessoas, que veem nessas possibilidades, preparação para o mercado de trabalho através da qualificação profissional. Também se busca um consenso de que a utilização dessas tecnologias é inevitável para o desenvolvimento social.

O ambiente escolar passa então a ser estruturado pela lógica e pela racionalidade do capital levando as pessoas a pensarem a tecnologia como formas de produção da informação, da informática e dos meios de comunicação, numa esfera cotidiana sem precedentes. Já se encontram escolas sediadas no meio rural cujos alunos aderiram às estruturas tecnológicas, numa variação de suas realidades nunca antes percebida.

No entanto:

a introdução da informática no cotidiano escolar é responsável por uma nova linguagem e forma de pensar, bem como novas maneiras de refletir essa forma de pensar em oposição a uma tradição oral e escrita existentes nas escolas [...]. O contato com a tecnologia é importante, pois a mesma faz parte das relações de nosso cotidiano, porém o espaço escolar é o espaço de formação do homem e do cidadão e a lógica do treinamento e do adiestramento não condizem com a vocação original da escola; nesse espaço devem ser buscados parâmetros éticos e políticos para a sua apropriação de forma democrática, servindo como um espaço de emancipação da parcela menos favorecida da sociedade [...] (Maggl; 2006, p. 117-118).

No dinâmico processo das vivências escolares, o encontro da tecnologia com os vários saberes institucionalizados adquire um sentido de absorção inevitável, mas a contribuição científica e tecnológica deve estar presente no ambiente escolar como meio de fundamentação teórica, política e social; de conscientização da natureza humana.

As circunstâncias em que a lógica escolar é encenada são tecidas pelo fio condutor dos comportamentos e das manifestações dos membros educacionais. São eles os atores que assumem o poder de influenciar a dinâmica da escola e seus resultados.

É nessa perspectiva inovadora, que a ferramenta contemporânea da inovação chega também aos processos gestores da educação e da escola, despertando para o trabalho pedagógico do professor em sala de aula. Tem-se que consolidar uma forma de mudança que ajude a promover o desenvolvimento de competências e de habilidades de aprender a aprender, de aprender a conviver, de aprender a ser, de forma que cada aluno possa reconstruir o conhecimento, integrar conteúdos, reconstruir habilidades e competências significativas, colocando em cena as novas tecnologias da informação e da comunicação. Por isso, inovar significa também a possibilidade de romper com a inércia, com o imobilismo existente que vem tomando conta da vida pedagógica do aluno e do professor.

3.5. Conclusão

Percebe-se ao longo deste estudo a necessidade de mudar o foco da gestão escolar e educacional, pois o modelo atual de gestão da escola ainda está concebido pela ideia de reprodução permanente das atividades gerais das instituições de ensino no modelo escolar que continua a reproduzir e a transmitir um tipo de conhecimento, que utiliza velhos métodos de ensino e de trabalho, antigas formas de organização do espaço e do tempo escolar, reforçando a pedagogia dos conteúdos, a transmissão de conhecimentos, a divisão

social do trabalho, colocando a escola no caminho do imobilismo, do descompasso em relação à inovação educacional exigida na contemporaneidade.

O tempo passa e a vida segue de maneira complexa, requerendo que os gestores das instituições de ensino refutem o imobilismo, a inércia pedagógica, e promovam a gestão de valores que fortaleçam a formação do aluno, direcionando este processo formativo para revelar a importância de se viver em sociedade de forma integrada, de maneira democrática e participativa.

É necessário que a gestão escolar inovadora sempre veja o processo de ensino-aprendizagem, a gestão das atividades administrativas e financeiras da escola como sendo um todo complexo, contraditório, mas, unitário e estruturado, de modo a valorizar e a ampliar a visão de mundo do aluno, para que ele possa refazer os diferentes caminhos formativos, que precisa empreender, em sua jornada pedagógica e social.

CAPÍTULO IV – INDICADORES PARA A QUALIDADE NA GESTÃO ESCOLAR E ENSINO.

“A boa educação é moeda de ouro. Em toda a parte tem valor.” Padre Antônio Vieira.

4.1. Introdução

É importante enfatizar que não existe um modelo único para a escola de qualidade. Cada escola tem autonomia para refletir, indicar e atuar no caminho e encontro da qualidade da educação. Com isso observa-se que a mesma, se desenvolve através da fundamentação metodológica específica, estabelecendo assim uma síntese global do problema da educação e da escola.

Essas fundamentações mostram que a qualidade dentro da gestão pode ser abordada de várias visões, ou seja, vários indicadores, que promovem resultados significativos na formação da escola como um todo.

Os indicadores nada mais são do que sinais que revelam aspectos de determinada realidade e que podem qualificar algo, com um conjunto de indicadores pode-se enxergar dentro da gestão, um panorama que vai-nos possibilitar a identificação do que está realmente bem ou mal dentro da instituição, trazendo assim de uma forma simples e ampla o que foi detectado, para que todos possam discutir o que realmente se pode fazer para melhorar a gestão. Este capítulo, aborda esses indicadores a amplitude de planejamento e conhecimento dessa gestão sobre a escola, e sobre todo o ambiente educacional.

Hoje as escolas vêm buscando várias formas de crescer, e isso mostra a importância de estar ligada uma boa qualidade, que faz com que a escola mantenha um determinado nível de sucesso na sua gestão. Para esse sucesso, temos que elencar alguns indicadores, ou melhor, fatores que estarão ligados a essa qualidade na gestão, sendo eles: liderança educacional, flexibilidade e autonomia, processo de ensino, clima escolar, supervisão de professores, e espaço físico adequado. Os mesmos serão descritos a seguir.

4.2. Liderança Educacional

A liderança educacional tem como grande objetivo, um melhor controle escolar, e pode ser considerada uma qualidade efetiva na aprendizagem e educação abordada como um todo. Todos dirigentes de escolas eficazes são líderes, ou têm que ser líderes, para poder estimular e motivar os professores, supervisores, funcionários, pais e até mesmo os alunos, a exercerem seu melhor, para estabelecer um papel adequado e um ambiente educacional mais positivo para, construir conhecimentos criativos e proativos, que possa ajudar a resolver os vários problemas e situações que possam aparecer.

Para Alarcão; Tavares (2007), a liderança deve ser sempre missão da escola e não de quem lidera, pois:

“A Coesão e qualidade de umas escolas dependem em larga medida da existência de uma liderança educacional, efetiva e reconhecida que promova estratégias concertadas de atuação e estimule o empenhamento individual e coletivo, na realização de projetos de trabalho.” (Alarcão; Tavares, 2007, p.26)

Sem dúvida que a organização escolar é um espaço propício, ao aparecimento e confluência de uma possível mudança que vem da liderança, e que pode ser estabelecida pelo comprometimento da gestão, influenciando a aprendizagem. Embora a atuação da liderança para promover a mudança não é tarefa fácil, “a mudança é fácil de propor, difícil de programar e extraordinariamente difícil de sustentar”. (Hargreaves, Fink, 2007, p.11).

Existem alguns componentes da liderança educacional que vêm ajudar para que se obtenha um bom funcionamento da gestão escolar, são eles:

- a) capacidade geral de liderança,
- b) líderes escolares como provedores de informação,
- c) líderes escolares como orquestradores de processos decisórios participativos,
- d) líder escolar como coordenador,
- e) líder como supervisor dos processos de sala de aula,
- f) liderança educacional e administrativa,
- g) líder como iniciador e facilitador da profissionalização da equipe.
(Scheerens e Bosker, 1997 apud Pacheco 2008, p. 25)

Ao estudar liderança dentro da ótica da administração, é perceptível que ela possui realmente alguns componentes como os citados acima podem vir a fazer parte de uma boa liderança, e que devem nortear as ações desse líder dentro de sua função. É importante que o líder incentive o indivíduo a se autodesenvolver, que busque dentro si os motivos e sonhos que desejam alcançar, e assim o líder, pode direcionar os seus liderados, a

realização desses objetivos. É importante também, fixar que o líder tem importância enorme, em todo o processo de ensino-aprendizagem e sua eficácia é determinada de acordo com a forma que a liderança atua, um líder deve realizar a sua atuação dentro de uma dimensão empática e dinamizadora que significa a capacidade criadora de suscitar nos outros o desejo de seguir um caminho, de participar num trabalho comum, de atingir determinadas metas e de que essa vontade se concretize em realização.

Percebe-se que a liderança, é algo fundamental dentro de uma organização, como no caso da escola, pois ela dá aos gestores, a capacidade de influenciar, além da consciência, de quem deve ser digno de confiança e que faz parte da equipe e, ainda, o papel fundamental de direcionar os esforços, para o bom andamento dos trabalhos da gestão escolar. A liderança traz aos gestores, muitas qualidades e transparência, que abrange assim suas capacidades de lidar com a organização como um todo.

4.3. Flexibilidade e Autonomia

A Gestão escolar nos dias atuais está passando por mudança, abordagens que superam os moldes rígidos da administração, estabelecendo esquemas de ação aberta, flexível e, constituem-se condições para a melhoria da qualidade de ensino. Os gestores têm que ser inteligentemente flexíveis, pois quanto mais houve entendimento nas partes, mais seriamente isso é considerado no momento de decisão, e ajudará a manter um clima adequado, visando atingir os objetivos, e a cooperação mútua.

A gestão torna-se flexível, quando a gestão tem a capacidade de mobilizar assim seus componentes de trabalho, principalmente passando confiança aos mesmos, para que em conjunto possa construir um ambiente adequado. Nesta nova abordagem da gestão, a devolução da autoridade na tomada de decisão, para os participantes locais, é considerada como base para o seu envolvimento na efetivação das decisões transformadoras das práticas escolares.

O conceito de autonomia: “aparece na literatura acadêmica, em alguns casos vinculados à ideia de participação social, e em outros, à ideia de ampliação da participação política relacionada às questões de descentralização e desconcentração de poder.” (Martins, 2002, p.12). Percebe-se que ter autonomia, dentro de uma gestão

escolar, representa a busca da qualidade, estabelecendo práticas antiautoritárias e centralizadas, que possibilitem a tomada de decisões através de elaboração de planos, programas e projetos elaborados por pessoas que conhece a realidade da escola, ou seja, o conselho escolar, dessa forma contribuindo para que a comunidade escolar participe de forma democrática nas tomadas de decisões.

4.4. Processo de Ensino e Aprendizagem

As instituições educacionais precisam de se adequar no processo de ensino-aprendizagem, para melhorar o seu funcionamento, e assim alcançar possíveis níveis de eficácia satisfatórios, no que é mais importante, a aprendizagem dos alunos. Pesquisas têm revelado que escolas eficazes são aquelas em que os alunos e professores maximizam o tempo dedicado a aprendizagem, de modo a evitar o desperdício de tempo em atividade de pouco valor formativo e informativo. Também nela ocorre a variação de estratégias de ensino-aprendizagem a realização e acompanhamento regular de tarefas de casa e frequentemente avaliação e feedback para os alunos.

Evidencia-se a existência da ligação entre o ensino e a aprendizagem, sabendo que são formalizadas e acompanhadas pela gestão, que vem nesse processo de transmissão e assimilação ativa de conhecimentos e habilidades. O ensino-aprendizagem requer competência e habilidades, principalmente por parte do professor, que é responsável por estabelecer, uma relação de educação contínua e que possa ser vista como positiva. “uma organização escolar orientada à aprendizagem faz com que toda a escola, se mobilize para que os alunos sejam motivados a apreender, possibilitando um ambiente de aprendizado capaz de criar uma atmosfera de organização e um ambiente de trabalho atraente.” Sammonsetal (1995) cit in Pacheco (2008).

4.5. Clima Escolar

Quando se fala em clima escolar, podemos chegar à conclusão, que o mesmo está totalmente ligado ao todo, à motivação, ao desempenho, e principalmente à cooperação mútua, que colabora para que o ambiente seja propício ao bom convívio.

Pedrosa (2007) apud Pacheco (2008), afirma que o clima escolar é formado pelos seguintes componentes - o clima acadêmico e o clima disciplinar. O clima acadêmico

apresentando como ênfase no ensino e na aprendizagem, relacionadas às práticas escolares, tais como: passar e corrigir o dever de casa, exigência e interesse do professor.

O clima disciplinar, que se faz presente em um ambiente adequado à aprendizagem, possuindo as seguintes características: um lugar que não haja mais interrupções, barulho ou aborrecimentos em relação ao trabalho escolar.

Esses conceitos tornam-se interessantes em serem enfatizados, dentro da escola, para minimizar o constante processo de mudança diária no seu clima, afeta o papel da gestão, de forma que não seja necessária uma atitude que venha a desnortear o ambiente de aprendizado.

Segundo Moss (1974) cit in Pedrosa (2007), o clima escolar, tem que ser definido não somente por uma série de dimensões, mas também pela qualidade de todo ambiente, que faz parte da instituição escolar. Com isso ela enfatiza o sistema Tagiuri, que mostra as quatro dimensões que fazem parte do clima da escola, dimensões essas: a) ecologia (*ecology*), b) ambiente (*milieu*), c) sistema social (*social system*) e d) cultura (*culture*).

Quadro 6. Dimensões do Clima Escolar

ECOLOGIA	Variáveis físicas e materiais presentes na escola, que são externas aos participantes.
AMBIENTE	Variáveis que apresentam características dos indivíduos na escola
SISTEMA SOCIAL	Variáveis que interessam por padrões ou regras (formais ou informais) de funcionamento e interação na escola.
CULTURA	Variáveis que refletem normas, sistemas de crenças e valores, estruturas cognitivas e significados das pessoas dentro das organizações.

Fonte: Pacheco (2008).

O quadro mostra as dimensões do clima escolar, deixando claro que no clima pode ocorrer variação, dependendo do ambiente, e de como a gestão lida com seu corpo

docente, com os alunos, e até mesmo com os pais dos alunos, a forma em que os próprios professores se relacionam entre si, ou seja, a convivência dentro da escola, que pode ser considerado um maravilhoso fator no que diz respeito à qualidade, e ajudar também na formalização dos deveres e direitos de uma boa educação.

4.6. Indicadores que Afetam o Desempenho Escolar

A definição da qualidade da educação é uma tarefa complexa porque envolve contextos, atores e situações diversificadas. As pesquisas e estudos, sobretudo qualitativos, indicam como aspectos importantes dessa definição: a estrutura e as características da escola, em especial quanto aos projetos desenvolvidos; o ambiente educativo e ou clima organizacional; o tipo e as condições de gestão; a gestão da prática pedagógica; os espaços coletivos de decisão; o projeto político-pedagógico da escola; a participação e integração da comunidade escolar; a visão de qualidade dos agentes escolares; a avaliação da aprendizagem e do trabalho escolar realizado; a formação e condições de trabalho dos profissionais da escola, a dimensão do acesso, permanência e sucesso na escola, dentre outros. Todos esses aspectos impactam de forma positiva. (Dourado, 2007, p. 18)

É preciso considerar a ampliação dos indicadores que afetam o desempenho escolar para além do nível cognitivo dos/das estudantes e dos indicadores relativos à aprovação e à evasão. Uma concepção ampla de avaliação, precisa incorporar o atributo da qualidade como função social da instituição educativa.

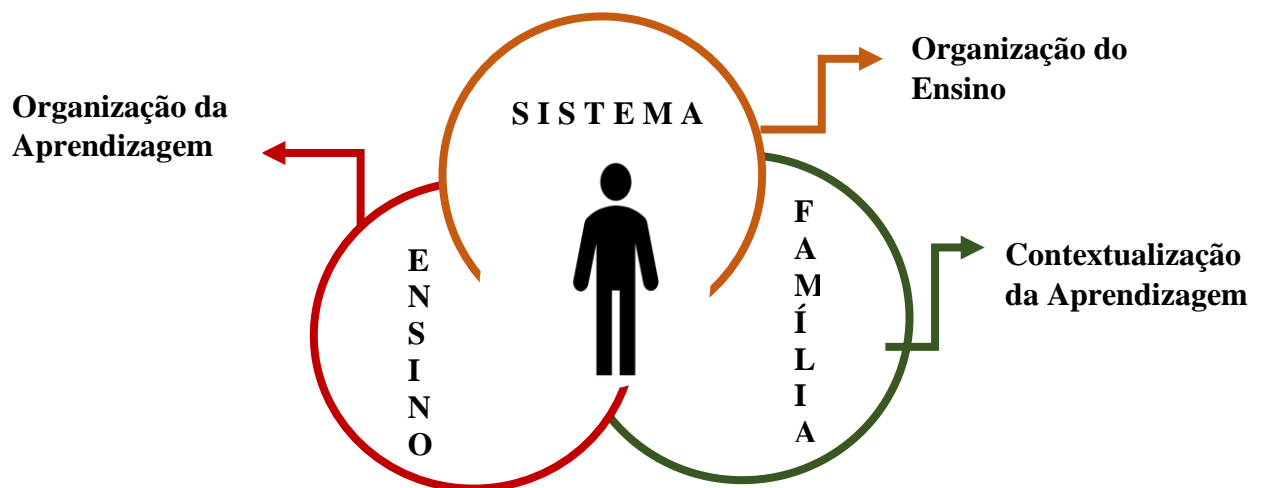
Deve, também, agregar indicadores institucionais, tais como: projetos político-pedagógicos; infraestrutura; tempo de permanência do estudante na escola; gestão democrática escolar; participação do corpo discente na vida escolar, sistema de avaliação local; carreira, salário e qualificação dos/das trabalhadores/as da educação; formação continuada e tempo de planejamento na unidade de ensino; formação e forma de escolha do/da dirigente escolar; número de estudantes por sala e material pedagógico disponível.

No processo transformador e inovador do cotidiano da escola é preciso que o gestor, o professor e as famílias tomem consciência do papel integrador que é exigido por este processo formativo, que deve levar à transformação da vida escolar, onde o todo deve atuar de maneira coletiva, respeitando-se as especificidades de cada atividade e de cada

setor da escola, havendo a necessidade de que todos atuem como verdadeiros aprendizes da vida educacional, e que, por isso mesmo, eles aprendem permanentemente com os seus alunos.

O foco da qualidade na gestão educacional é a efetividade interativa de todas as áreas de ação, visando a formação adequada dos alunos. De acordo com a figura seguinte.

Figura 2. O Foco da Qualidade na Gestão Educacional



Fonte: Elaboração própria

Para que isto venha a ocorrer é preciso compreender que a inovação da gestão deve estar fundamentada em cinco importantes indicadores que irão sinalizar se ocorrem, e se de facto as transformações estão-se efetivando no ambiente educacional: o indicador de contexto, de escolarização, o indicador tecnológico, de processos e o indicador de resultados. São indicadores que, de uma maneira global, sinalizam para a efetivação da inovação, das transformações vividas pelo aluno no ambiente escolar e social, indicando a capacidade do gestor ser também um agente a serviço da transformação.

O indicador de contexto diz respeito à compreensão, a reflexão e ao estudo sistemático dos diferentes cenários onde o aluno e o professor estão inseridos. Ele promove a análise aguçada do ambiente social, cultural, político e educacional, que precisa ser compreendido, aperfeiçoado para efetivar os processos de transformação pedagógica requeridos pelos alunos e pelos professores. Este indicador exige que o professor perceba que o mundo atual é complexo e a escola é um espaço de efetivação

das ações complexas (Morin, 2006; Amorim, 2007). Essa complexidade tem a ver com as relações mais amplas em que a escola precisa de estar inserida e considerar que ela não vive sozinha, mas que faz parte de um todo social, produtivo e cultural, que promove e dá sentido de humanidade, de embelezamento das atividades e das proposições que ela realiza com os alunos e os professores.

O indicador de escolarização diz respeito ao processo de aquisição dos conhecimentos básicos por parte da criança e do jovem, dos saberes escolares essenciais, caracterizando-se por ser institucional, ter uma formalidade e atuar na formação integral do aluno. Este processo de aquisição deve garantir a efetivação do desenvolvimento cognitivo do aluno, revelar a alteração realizada nos diferentes estágios de aprendizagem, sendo o espelho que refletirá as mudanças ocorridas na vida escolar do estudante, observando a incorporação de uma nova visão de mundo, a diversidade cultural e educacional em sua formação. O dirigente juntamente com os professores são atores importantes na construção e consolidação deste processo.

Este indicador pode ser amplamente revelador na medida em que o aluno demonstrar a força de sua aprendizagem e desenvolver as suas potencialidades, demonstrando a efetivação das habilidades para a leitura, para a escrita, para as operações matemáticas e aprofunde a sua autocrítica de maneira dinâmica. Neste processo é muito importante ressaltar que:

As experiências cognitivas e afetivas que se corporificam na prática pedagógica asseguram o sentido da estreita relação entre ensinar, aprender, produzir e reproduzir discurso entre escolarização e subjetividade, constituindo a metodologia de ensino no núcleo do processo institucionalizado de formação do indivíduo. (Zuano, 2006, p.16)

Isto quer dizer que a inovação tem a ver com o processo de escolarização do aluno, com o seu crescimento pessoal e social, que precisa ser compreendido pelo desenvolvimento de sua cognição e de sua atuação como ser humano de uma escola muito bem gerida.

O indicador tecnológico é a ferramenta da inovação da gestão escolar, quando possibilita o aprimoramento das atividades do aluno e da mudança do comportamento do professor, auxiliando no avanço das tecnologias que promovem a renovação das práticas pedagógicas, em sala de aula. Esta ferramenta deve ser considerada como sendo um

instrumento necessário, para propiciar a inovação dos processos educativos, com o uso adequado da tecnologia da informação e da comunicação. É um indicador de que o gestor pode fazer uso, para propiciar um melhor desempenho do estudante na escola e exige a consolidação das etapas de planejamento, de realização e de avaliação do processo de ensino-aprendizagem, tratando-se de um conjunto de atividades intelectuais que ordenam e sistematizam o uso de equipamentos e materiais da área da tecnologia, que contribuirá para uma melhor formação pedagógica.

O indicador de processo é aquele que revela toda a dinâmica da gestão democrática e participativa que favorece a aprendizagem humanizadora do aluno. Essa dinâmica consiste em observar, explorar, comparar, relacionar, levantar hipóteses, concluir e posicionar-se diante de um determinado momento na escola (Amorim, 2007). O gestor inovador precisa entender que a construção do conhecimento por parte do educando inclui várias etapas deste processo, culminando com a consolidação das etapas do “saber o quê, do saber como, do saber o porquê e de saber para quê”. Ao obter respostas para todas essas etapas de construção do saber, o aluno estabelecerá elos necessários para a consolidação de um novo conhecimento, de novos saberes sociais e educacionais.

Hoje, inovar na gestão da escola passou a ser uma questão de desenvolvimento, de aprimoramento, pois entendemos que as transformações do mundo material estão a requerer uma correspondência nas transformações sociais, culturais e educacionais. Para inovar a gestão, é preciso inovar a sala de aula, com isto teremos uma inovação da gestão da escola e do sistema educacional. Uma sala de aula ou uma escola sozinha não pode representar uma ilha de prosperidade pedagógica. As mudanças educacionais para serem duradouras, precisam estar acompanhadas de transformações permanentes do sistema escolar como um todo.

Já o indicador de resultados diz respeito à consolidação de todos os indicadores que a gestão observou se o educando realmente desenvolveu, se apresentou, de maneira coletiva, um crescimento formativo nas competências e nas habilidades básicas. Essas habilidades são necessárias para a vida escolar, pois são elas que fortalecem as competências que afirmam a cidadania, o lugar no mundo e o desenvolvimento dos diferentes saberes humanos. O indicador de resultado tem a ver com a efetivação do trabalho do gestor, para verificar a dimensão do aproveitamento das aprendizagens por

parte do discente, com o que de fato ele está sabendo e concretizando na prática social, na totalidade de sua aprendizagem.

4.7. Competência de Gestão de Pessoas no Âmbito Escolar

Tratar da Gestão de Pessoas no âmbito educacional, apesar de atualmente se discutir muito sobre o assunto, ainda não se tornou uma prática efetiva nas diversas áreas da atividade humana. Verifica-se isso muito notoriamente, na escola, que é uma instituição tradicional por natureza, onde encontramos uma hierarquia administrativa, prevalecendo o gerenciamento de regras, por vezes não compartilhadas com toda a equipe pedagógica.

Chiavenato (2004) observa que os objetivos organizacionais são alcançados através das pessoas. No entanto, os indivíduos também possuem objetivos pessoais e muitas vezes servem-se da organização para atingi-los. É preciso haver uma parceria entre a instituição de ensino e seus empregados, no sentido de que as pessoas contribuam e em troca a organização compense devidamente. O equilíbrio organizacional está justamente na troca proporcional de incentivos e contribuições.

Neste sentido, o estudo sobre gestão de pessoas em instituições escolares apresenta uma grande relevância, pois cabe à escola promover uma educação que extrapole o olhar meramente pedagógico e burocrático da administração, onde a gestão de pessoas deve acontecer de forma competente para estimular a atuação dos colaboradores, que constituem peças essenciais no trabalho educativo.

Os conceitos vistos até este momento, demonstraram que a faculdade biológica de se possuir uma inteligência e o ato de viver em grupo, relacionando-se consigo mesmo,

com os outros e com o meio ambiente, leva o indivíduo a aprender significados, ter conhecimento sobre os mesmos e conseqüentemente concretizar o ato da aprendizagem.

Para Chiavenato (2002), toda a organização é constituída por pessoas e que delas depende para seu sucesso e continuidade. O estudo das pessoas é fundamentalmente básico para uma organização, principalmente para a Administração de Recursos Humanos. O processo de relacionamento interpessoal é de extrema importância para a escola, visando não somente processos de avaliação externos, mas também um ambiente

escolar favorável para que o aluno e o professor tenham motivação para desenvolverem o relacionamento de aprendizagem. Nesse sentido, o gestor deve desenvolver os conceitos de gestão de pessoas no ambiente escolar, com o intuito de que os relacionamentos interpessoais transcorram de maneira favorável aos objetivos da escola.

Neste sentido, o estudo sobre a gestão de pessoas em instituições escolares apresenta uma grande relevância, pois cabe à escola promover educação que extrapole o olhar meramente pedagógico e burocrático da administração, onde a gestão de pessoas deve acontecer de forma competente para estimular a atuação dos colaboradores, que constituem peças essenciais no trabalho educativo.

Constata-se então, que a gestão de pessoas favorece, inegavelmente, o desenvolvimento do ato criativo e da reciprocidade em ensinar e aprender os conteúdos explorados, formando-se uma rede de compartilhamento que propicia ambientes saudáveis onde se promovem as satisfações: profissional e pessoal, além da motivação de todos. Pode-se observar que tanto nas áreas de conhecimento da educação como na administração, existe um elemento comum que é o “indivíduo” e enquanto parte da organização/instituição é influenciado por alguns fatores, tais como: comunicação, motivação, reciprocidade, criatividade e trabalho em equipe.

4.8. Gestão Escolar e sua Influência na Motivação e no Comprometimento

Para se identificar às bases do comprometimento, a direção deve ser dada pelos valores e motivações dos sujeitos e não pelas condições externas oferecidas pela organização ou grupo. Ao mesmo tempo, fica evidente que, uma vez identificadas às bases, o foco do comprometimento será facilmente determinado pelas próprias atitudes indicadoras de comprometimento e ou pelas condições externas congruentes com a base identificada, Barbosa e Faria (2000).

A noção de necessidade permeia a maior parte dos conceitos no campo da motivação. Sendo considerada como ponto de partida do comportamento motivacional, a necessidade, usada com o sentido de carência, está presente em um bom número de teorias.

Em meados da década dos anos 40, e durante os anos 50, Abraham Maslow, baseando-se nas suas observações como psicólogo clínico, propõe duas premissas básicas a respeito do comportamento motivacional. Em primeiro lugar, supõe que as pessoas desempenhem o papel característico de seres que perseguem a satisfação dos seus desejos, estando principalmente motivadas em atendê-los. Numa segunda etapa, acredita que, quando essas necessidades não possam ser satisfeitas, geram estados interiores de tensão que levam o indivíduo a comportar-se numa tentativa de reduzir tal tensão e recuperar, assim, o equilíbrio interno perdido. Uma vez satisfeita determinada carência ou necessidade, ela perde seu potencial enquanto força motivadora de comportamento. Todo comportamento motivacional só existe em função de um estado interior de carência; portanto, quanto maior for este estado, maior será a motivação vigente, fazendo assim com que a necessidade seja sinônimo de motivação. Quanto maior a necessidade, maior a motivação. O não-atendimento da necessidade ameaça a integridade tanto física como psicológica, uma vez que rompe o equilíbrio homeostático do organismo enquanto tal.

A motivação gera satisfação e compromisso em todos os envolvidos no processo de educação. O comportamento das pessoas está relacionado também aos objetivos individuais. Portanto, a motivação pode ser oriunda de fatores externos, relacionados ao ambiente, ou de fatores internos, que são próprios dos indivíduos. Para Chiavenato (2007, p.296), “a motivação está relacionada com o sistema de cognição do indivíduo. Cognição (ou conhecimento) representa o que as pessoas sabem a respeito de si mesmas e do ambiente ao seu redor”.

A motivação é considerada como o empurrão ou a alavanca que estimula as pessoas a agirem e a se superarem. A motivação é a chave que abre a porta para o desempenho com qualidade em qualquer situação, tanto no trabalho, como em atividades de lazer e, também em atividades pessoais e sociais.

Zanlorenço e Schnekenberg (2008, p.15) relatam, que é uma “tarefa que demanda percepção, observação e comunicação para conseguir enxergar no outro sua essência enquanto ser humano, não se balizando somente nas competências que o professor apresenta”. Com isso, deve-se valorizar a vontade do professor em progredir e evoluir quanto às questões educacionais.

O comportamento das pessoas em um ambiente escolar pode ser explicado pelo ciclo motivacional, “processo pelo qual as necessidades condicionam o comportamento humano, levando-o a algum estado de resolução. As necessidades ou motivos não são estáticos”; ao contrário, “são forças dinâmicas e persistentes que provocam comportamento” (Chiavenato, 2007, p.297). conceitua como o processo pelo qual o comportamento é mobilizado e sustentado no interesse da realização das metas organizacionais.

A motivação para o trabalho é um conjunto de energias que se originam tanto no interior quanto no exterior do indivíduo, para iniciar o comportamento relacionado ao trabalho e para determinar sua forma, direção, intensidade e duração (Muchinsky, 2004). Percebe-se que independentemente do conceito utilizado pelos autores, todos concordam que a motivação é interna, ou seja, depende do indivíduo querer buscar ou não a satisfação do estímulo. A verdadeira motivação decorre das necessidades intrínsecas percebidas por cada um e o valor que essa necessidade pode representar em dado momento. Diante disso, podemos afirmar que a motivação é algo muito particular, e que um fator que exerce forte percepção de valor em um indivíduo pode não ter o mesmo efeito sobre outros, pelo simples fato de que a motivação depende das necessidades e da percepção de cada um.

Por fim, Chiavenato (2004) define motivação como o desejo de exercer altos níveis de esforço em direção a determinados objetivos organizacionais condicionados pela capacidade de também satisfazer objetivos individuais. Em outras palavras, são forças ativas e impulsionadoras que levam as pessoas a buscar alcançar determinadas metas. A motivação visa melhorar a comunicação e o relacionamento interpessoal, estimular o alcance das metas e dos objetivos e aumentar a satisfação dos indivíduos no ambiente de trabalho escolar.

Em uma instituição educacional nada funciona sem certo nível de comprometimento entre os seus membros. É uma realidade que a partir dela os estudiosos criaram teorias motivacionais mostrando como provocar, analisar e sustentar o comportamento humano. Mostrando, portanto, a abordagem mais contemporânea que percebem que a motivação acontece em função da interação entre fatores individuais e ambientais. (Araújo, 2009).

Tornar as ações coletivas e comprometidas exige, fundamentalmente, muita competência interpessoal para o desenvolvimento do espírito de equipe, exige saber partilhar o poder, delegar, acreditar no potencial, desenvolver a empatia, afetividade e a autoestima das pessoas. O clima interno tem que ser favorável ao crescimento profissional com espaço para o diálogo, para a comunicação clara, para o compartilhamento, para o planejamento e para uma relação adulta. a fim de se obter um ambiente propício ao comprometimento e à motivação das pessoas na gestão educacional.

Para o bom desenvolvimento das habilidades dos protagonistas do processo educacional, a escola enquanto empresa ou enquanto instituição pública necessita obter um modelo de gestão que considere as pessoas que nela atuam como seu principal diferencial, buscando transformá-las em agentes efetivos e disseminadores do profissionalismo. Indiscutivelmente, precisamos cada vez mais de diretores, gestores de metodologia e agentes transformacionais; coordenadores como gestores de profissionalismo, por estarem em contato direto com os educadores, e professores como disseminadores do conhecimento, favorecendo a aprendizagem dos alunos e sua aprendizagem.

A instituição educacional deve contar com o apoio de verdadeiros gestores, é necessário desmistificar a definição de que gestão trata de treinamento de liderança. Muito mais do que isso, é imprescindível que esses gestores, sejam identificados, cuidados e recompensados, para que a instituição educacional tenha um diferencial relevante, no âmbito educacional.

4.9. Conclusão

A gestão da escola é responsável por imprimir no estabelecimento de ensino uma visão de horizontes largos, que extrapole a tendência a ações reativas e imediatistas comumente empregadas no cotidiano escolar. É fundamental que quem trabalhe na escola tenha uma visão de futuro a respeito de seu trabalho, que perceba que o que faz tem desdobramentos futuros muito importantes e os visualiza positivamente.

O novo conceito de gestão da educação tem interesse para o estudo das novas organizações sociais e seus conflitos, para a aplicação de atividades que despertem a

motivação ao ser humano, de um conhecimento maior sobre a competência da gestão de pessoas de modo a contribuir de forma eficaz para um novo fazer pedagógico e uma ousada gestão escolar, com novos desafios e novas propostas sem abandonar os princípios educacionais e a concepção da escola como espaço educacional.

***PARTE II - ENQUADRAMENTO
EMPÍRICO***

CAPITULO V- ASPETOS METODOLOGICOS

“Prefiro ser essa metamorfose ambulante, do que ter aquela velha opinião formada sobre tudo.”

Raul Seixas

5.1. Introdução

Realizada a revisão da literatura desta investigação, torna-se imperativo expor os procedimentos utilizados no presente documento. Este Capítulo tem como objetivo principal referenciar fundamentalmente, os procedimentos metodológicos adotados, especificando a natureza da investigação.

Neste Capítulo vamos apresentar o problema, os objetivos, as hipóteses, os procedimentos e recolha de dados, participantes e os princípios éticos que estiveram presentes em toda a investigação.

5.2. Enquadramento Geral

Como referíamos ao longo dos capítulos anteriores as relações interpessoais têm uma grande influência entre todos os elementos da comunidade educativa. Será que as relações interpessoais influenciam o desempenho profissional e contribuem para que as equipas atinjam, ou não, os objetivos e as metas? Daremos oportunamente.

O gestor assume um papel muito importante nas relações interpessoais, devendo ser um profissional com sensibilidade para perceber como agir da melhor maneira em cada momento, deve saber ouvir, saber trabalhar em equipas, ser mediador, ser ético, devendo dominar assuntos técnicos administrativos, pedagógicos e financeiros. É fundamental que conheça a comunidade em que está inserido.

O professor deve ser um facilitador do processo ensino-aprendizagem. Deve ser um profissional motivado, a fim de motivar seus alunos, neste sentido é fundamental a relação entre professor e aluno.

5.3. Metodologia de Investigação

Para Alves (2012, p.57) “A investigação é a atividade que ajuda, no âmbito da ciência, a obter conhecimento”. A investigação na área das ciências da educação desenvolve-se segundo um processo semelhante tanto nas pesquisas quantitativas como nas qualitativas ainda que se revista de especificidades próprias de acordo com os paradigmas e critérios orientadores.

As opções metodológicas constituem um dos elementos mais relevantes na realização de um trabalho de investigação desta natureza. A metodologia remete-nos para um conjunto de princípios que guiam e encaminham o investigador no decorrer da pesquisa que se encontra a realizar e, obviamente, deverá ter em conta a própria natureza do problema em estudo. Para Gil (2010) cada pesquisa é única e difere de todas as demais, assim como identificar e classificar o tipo de pesquisa de seu projeto, este tende a ter maior racionalidade, conseqüentemente maior chance de êxito. Partindo deste ponto, pretende-se classificar este estudo de forma bem clara e transparente, para que os resultados se façam quase que naturalmente.

A metodologia que enquadra este estudo foca-a num estudo de caso detalhado de um contexto, de uma identidade bem definida (Serrano, 2001). Este estudo é de natureza qualitativa e interpretativa, pois pretende analisar o modo como as Relações Interpessoais podem ser um fator mobilizador e contributo diferencial na Gestão Educacional e corroborar com autores estudiosos do tema, confirmando a hipótese de que tal ação é fator preponderante para o sucesso do aluno no processo de aprender.

Segundo Chemin (2012, p. 58), este tipo de pesquisa geralmente “está voltado para o quê, qual, quais”. Tal característica vem ao encontro desta investigação, uma vez que se pretende suscitar ‘qual’ o conhecimento de causa no contexto em que a competência interpessoal é fundamental na interação dos sujeitos envolvidos, como um fator necessário para tornar mais eficaz e eficiente a Gestão Escolar.

Para Meirinhos e Osório (2010, p.52) “(...) o estudo de caso rege-se dentro da lógica que guia as sucessivas etapas de recolha, análise e interpretação da informação dos métodos qualitativos, com a particularidade de que o propósito da investigação é o estudo

intensivo de um ou poucos casos”. O Método do Estudo de Caso permite que seja analisada uma situação na qual não se possam fazer interferências no sentido de manipular

comportamentos relevantes; neste método os dados são coletados a partir de múltiplas fontes, todas baseadas em relatos, documentos ou observações; isto significa que podem ser utilizadas inclusive evidências (dados) de natureza quantitativa que estejam catalogadas (Stake, *cit.in* Denzin e Lincoln, 2001). Esta é considerada uma das vantagens deste método sobre outros métodos de investigação tidos como qualitativos.

De acordo com Marconi e Lakatos (2011), estudos de casos precisam possuir algumas características fundamentais, como: visar a descoberta, retratar a realidade de forma ampla, valer-se de fontes diversas de informações, usar linguagem simples. Estas, como todas as características fundamentais para um estudo de caso foram identificadas no estudo proposto e aplicado. Consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos já considerados (Gil, 2010, p.37).

De acordo com Gil (Op. cit.), utilizar estudos de casos, como ferramenta de investigação deve-se identificar algum destes propósitos:

- a) Explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos;
- b) Preservar o caráter unitário do objeto estudado;
- c) Descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação;
- d) Formular hipóteses ou desenvolver teorias; e
- e) Explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas que não possibilitam a utilização de levantamentos e experimentos (p.38).

Este estudo caracterizou-se como sendo uma pesquisa de caráter exploratório, pois, conforme Santos (2004, p. 25), “explorar é tipicamente fazer a primeira aproximação de um tema”.

Perceber-se-á que, para este estudo, todos os itens apontados são atendidos e demonstrados. De acordo com o mesmo autor, para que um estudo de caso traga resultados objetivos e palpáveis é de suma importância a utilização de múltiplas técnicas de coletas de dados.

5.4. Problema de Investigação e Objetivos

Segundo Quivy e Campenhoud (2008) uma pergunta de partida deve ser vista como o “ fio condutor de uma investigação”. Deste modo,

A nossa pergunta de partida é:

Como as Relações Interpessoais podem ser um fator mobilizador e um contributo diferencial na Gestão Escolar?

O nosso objetivo geral é:

- Demonstrar que a relação interpessoal, através dos indicadores de qualidade da gestão escolar, contribui para o avanço dos processos socioeducativos.

Os nossos objetivos específicos são:

- Realizar uma revisão bibliográfica sobre os assuntos: Relações Interpessoais, Gestão Escolar, Indicadores para a Qualidade na Gestão Escolar.
- Realizar uma pesquisa de campo, a fim de levantar dados dos resultados da investigação, para corroborar tais resultados com as hipóteses propostas.
- Reconhecer a importância professor X aluno na motivação para a aprendizagem.

5.5. Hipóteses

As hipóteses, são respostas possíveis e provisórias em relação às questões da pesquisa, tornam-se também instrumentos importantes como guias na tarefa de investigação. Tentativa de oferecer uma solução possível mediante uma proposição, ou seja, uma expressão verbal suscetível de ser declarada verdadeira ou falsa (Gil, 2002).

De acordo com a pergunta de partida e os objetivos da investigação, formulamos as seguintes hipóteses:

H1. A comunicação interpessoal é um aspecto relevante na Gestão Escolar.

H2. É importante reconhecer e valorizar o empenhamento dos professores na construção dos objetivos educacionais.

H3. A competência interpessoal de todos os sujeitos do âmbito escolar favorece o ensino-aprendizagem.

H4. A Proposta Pedagógica deve contemplar a valorização das relações interpessoais na Instituição de Ensino.

5.6. Procedimentos e Recolha de Dados

A definição dos procedimentos inerentes à recolha de dados está subordinada ao tipo de informação necessária ao esclarecimento do problema da investigação. Julga-se pertinente decidir onde queremos chegar com cada técnica e, por esse motivo, traçámos um plano de pesquisa, sabendo *a priori* que seria sempre um plano aberto e provisório.

A observação direta, o inquérito por questionário e a entrevista semiestruturada completaram o rol de procedimentos de recolha de dados selecionados. A observação direta funcionou como uma espécie de aproximação ao local de estudo.

Questionários e entrevistas são processos para adquirir dados acerca das pessoas, sobretudo interrogando-as e não observando-as, ou recolhendo amostras do seu comportamento (Tuckman, 2000). A investigação qualitativa tem na entrevista um instrumento privilegiado na recolha de dados, sendo seguramente a técnica mais utilizada na investigação social. É uma forma muito válida de aceder às perceções das pessoas, aos significados e definições das situações e às construções da realidade. A entrevista consiste numa conversa intencional entre duas pessoas com o objetivo de obter informações. Com efeito, a entrevista possibilita a recolha de dados de opinião que permitem não só fornecer pistas para a caracterização do processo em estudo, como também conhecer, sob alguns aspectos, os intervenientes do processo. As entrevistas semiestruturadas aos gestores serviram o propósito de conhecer esse impacto a partir da primeira pessoa, dos principais constrangimentos ou pontos fortes sentidos na gestão escolar quanto à temática em estudo.

Dado o número de docentes a inquirir, optamos pela aplicação do inquérito por questionário, uma vez que se trata de uma ferramenta que contempla várias dimensões de

recolha de informação em um só documento, os respondentes têm, mais tempo para pensar e não há constrangimento, pois não há respostas “politicamente corretas”.

A aplicação do inquérito por questionário aos participantes teve como principal objetivo retratar o impacto das Relações Interpessoais na Gestão Escolar e representações dos professores no que respeita ao impacto da liderança do gestor na (re)construção da cultura organizacional.

Para análise dos dados, assim como para sua apresentação gráfica utilizaremos, com já referíamos na introdução o Software Microsoft Excel, pois trata-se de uma ferramenta eficaz, para o tratamento dos dados, permitindo-os uma interessante análise estatística dos mesmos.

5.7. Amostra

Para a elaboração de uma pesquisa, deve-se definir, com clareza, os termos "população" e “amostra”. A população diz respeito a um conjunto de elementos no qual, cada um deles, apresenta uma ou mais características em comum. A partir do momento em que se extrai um conjunto de observações da população para a realização do estudo, tem-se a chamada amostra. Na prática, a partir de uma amostra, podem-se fazer inferências para a população (Castro, 2001).

Segundo Lakatos e Marconi (2010, p. 28) “a amostra é uma parcela convenientemente selecionada do universo (população); é um subconjunto do universo”

Assim, a população definida nesta pesquisa foi composta de duas Instituições de Ensino.

5.8. Princípios Éticos

Nesta nossa investigação respeitamos, de forma incondicional os princípios éticos orientadores de qualquer trabalho desta natureza. Assim:

- Solicitamos as devidas autorizações;
- Respeitamos sempre os timings da resposta dos participantes;

- A pesquisa baseou-se no rigor e na isenção;
- Não foram feitos juízos de valor;
- Compromisso de confidencialidade.

5.9. Caracterização das Instituições

5.9.1. Agrupamento de Escolas do Algueirão

Figura 3. Escola Básica e Secundária Mestre Domingos Saraiva



Fonte: Site da Escola: <http://www.emds.edu.pt/> [consultado em 20.02.2017]

O Agrupamento de Escolas do Algueirão, criado em 2004, situa-se no concelho de Sintra. É constituído por três estabelecimentos de educação e ensino, sendo a Escola Básica e Secundária Mestre Domingos Saraiva a sede.

A população escolar totaliza 1554 crianças, alunos e formandos, assim distribuídos: 222 na educação pré-escolar (nove grupos); 539 no 1.º ciclo (21 turmas); 272 no 2.º ciclo (11 turmas); 412 no 3.º ciclo (17 turmas incluindo uma com percursos curriculares alternativos); 16 no curso de educação e formação, tipo 3 (uma turma); 28 no Programa Integrado de Educação e Formação (duas turmas); 44 nos cursos vocacionais de nível básico (duas turmas) e 21 nos cursos profissionais.

Gráfico 1. População Escolar

Fonte: Elaboração própria

Da totalidade dos alunos, 7% são de nacionalidade estrangeira provenientes de 15 países, sobretudo de Cabo Verde e do Brasil. No âmbito da ação social escolar, 64% não beneficiam de auxílios económicos e no que respeita às tecnologias de informação e comunicação, 63,5% possuem computador com internet em casa.

Os alunos, de uma forma geral, têm um forte envolvimento na vida do Agrupamento, não tanto na proposta de iniciativas, mas na dinamização de diversos projetos, figurando entre os mais participados as Orquestras Geração e Juvenil MDS e o Desporto Escolar. Estas atividades, como implicam um quadro de relações pessoais e com o exterior muito intensas, acabam por se assumir como contextos favoráveis ao desenvolvimento da formação pessoal e social.

É de destacar a valorização da dimensão artística, muito presente na ação do Agrupamento, nas suas diferentes vertentes. A diversidade e a abrangência das atividades e dos projetos, em especial os relacionados com a música e a expressão dramática, mas também com a educação ambiental, configuram uma forma de enriquecer as experiências de aprendizagem de crianças e alunos com vista à sua formação integral.

No que concerne às habilitações académicas dos pais e encarregados de educação dos alunos, 10% têm formação de nível superior e 23,4% possuem o ensino secundário.

Quanto à sua ocupação profissional, 16% exercem atividades de nível superior e intermédio.

Trabalham no Agrupamento 113 docentes, dos quais 77% pertencem aos quadros e 88,5% lecionam há mais de 10 anos. Quanto ao pessoal não docente, que perfaz um total de 53 trabalhadores, incluindo uma psicóloga (a tempo parcial), 60,4% têm mais de 10 anos de serviço.

A promoção de ações de formação para pessoal docente, na área científico-pedagógica, e para pessoal não docente constitui uma das oportunidades de intervenção, em sede do projeto educativo. Os protocolos estabelecidos pela Câmara Municipal de Sintra com os centros de formação do concelho e com empresas de serviços específicos têm representado uma mais-valia na disponibilização de formação, sobretudo para assistentes técnicos. Os docentes têm frequentado ações sobre temáticas diversas

desenvolvidas pelo Centro de Formação de Associação de Escolas de Sintra e internamente, dinamizadas, por exemplo, pela psicóloga, promovendo, assim, o desenvolvimento profissional.

A gestão dos recursos humanos é norteada pelo conhecimento que a diretora tem dos perfis de docentes e não docentes e pelas prioridades da ação educativa, envolvendo-os nas decisões e corresponsabilizando pela melhoria do serviço prestado.

Com efeito, a distribuição de serviço reflete a adequação do perfil, por exemplo, na afetação de docentes a projetos específicos no âmbito da oferta formativa e privilegia a continuidade pedagógica. Este critério é seguido, também, na atribuição das direções de turma, facilitando a integração dos alunos e a ligação com as famílias. Neste sentido, tem sido importante a colaboração dos respetivos coordenadores na preparação antecipada do trabalho a realizar com cada turma, o que contribui para um melhor desempenho.

5.9.2. Agrupamento de Escola de Carregal do Sal

Figura 4. Agrupamento de Escola de Carregal do Sal



Fonte: Site da Escola: <http://escsal.com/> [consultado em 01.03.2017]

O Agrupamento de Escolas de Carregal do Sal foi criado em 25 de julho de 2010, por despacho do Sr. Secretário de Estado. O Agrupamento de Escolas resultou da agregação do Agrupamento de Escolas de Carregal do Sal, do Agrupamento de Escolas de Cabanas de Viriato e da Escola Secundária de Carregal do Sal. A Escola-sede funciona na Escola Secundária de Carregal do Sal que integra a escola básica dos 2º e 3º ciclos, 11 jardins-de-infância e oito escolas do 1º ciclo (três com extensões). Atualmente frequentam o Agrupamento 963 crianças e alunos, distribuídos por 12 grupos na educação pré-escolar (179 crianças), 22 turmas no 1º ciclo (311 alunos), oito turmas no 2º ciclo (161 alunos),

seis turmas no 3º ciclo (101 alunos), uma turma de um curso de educação e formação na área de Instalação e Operação de Sistemas de Informática (14 alunos), duas turmas PIEF (Programa Integrado de Educação e Formação) dos cursos de Eletricista de Instalações e de Empregado de Mesa e Bar (15 e 14 alunos), respetivamente e 10 grupos no âmbito da Educação e Formação de Adultos (168 alunos). Do total dos alunos com aulas em regime diurno, 0.9% são estrangeiros, cuja língua materna não é o Português.

A escola sede apresenta, em termos gerais, instalações bem cuidadas, com espaços diversificados e apropriados ao desenvolvimento do trabalho educativo. A biblioteca escolar, integrada na Rede Nacional de Bibliotecas Escolares, é um espaço agradável, funcional e suficientemente dotado de recursos.

O corpo docente é constituído por 121 professores, dos quais 91 pertencem aos quadros e os restantes são contratados. Do pessoal não docente fazem parte uma psicóloga, nove assistentes técnicos, 28 assistentes operacionais, cinco funcionários com contrato de emprego e inserção e 32 tarefeiras contratadas, através de uma parceria estabelecida com a Associação dos Pais e a Autarquia. Uma percentagem considerável de pais tem uma habilitação académica inferior ou igual ao 3º ciclo (56,7%), distribuindo-se profissionalmente, sobretudo, pelo operariado ou similares, empregados de escritório, condutores de veículos e operadores de equipamentos móveis.

A formação cívica e a promoção da cidadania são áreas amplamente trabalhadas no Agrupamento e o ambiente educativo propicia o seu desenvolvimento. O comportamento é disciplinado, para o que tem contribuído a ação concentrada dos profissionais e as orientações internamente definidas. O bom relacionamento que prevalece no Agrupamento consolida uma cultura de responsabilidade e de interiorização de regras.

A Associação dos Pais e Encarregados de Educação tem um papel interventivo na contratação de pessoal não docente, em articulação com o Centro de Emprego e a Câmara Municipal de Carregal do Sal, no funcionamento de refeições em alguns estabelecimentos e no reconhecimento dos alunos com melhor desempenho (com a articulação de prémios -viagens). As parcerias existentes com as Instituições locais e regionais são tidas em conta no planeamento das atividades escolares e na respetiva execução, designadamente, realização dos estágios dos cursos de educação e formação desenvolvimento de atividades

extracurriculares, transportes escolares, visitas de estudo, apoio e acompanhamentos de alunos carenciados.

A gestão de pessoal docente é determinada por critérios maioritariamente pedagógicos e supervisionada pela direção, que procura garantir o bom funcionamento dos serviços. No entanto, a gestão dos docentes e apoio socioeducativo (1º ciclo) nem sempre se revela adequada, designadamente em alguns casos de absentismo dos docentes titulares de turma. A gestão do pessoal não docente não segue critérios formais estabelecidos pela direção, embora assegure a vigilância dos diferentes sectores e procure garantir o funcionamento dos serviços de apoio.

5.10. Conclusão

A dicotomia qualitativo/quantitativo na conjugação do questionário com outras técnicas, neste caso a entrevista, trouxe ao presente estudo uma grande mais-valia em termos de complemento/contraste e de validação de dados.

A entrevista aos dois gestores permitiu-nos conhecer a sua opinião, no que concerne às relações interpessoais nos respetivos Agrupamentos.

Por sua vez, o questionário aplicado aos docentes permitiu-nos fazer uma “radiografia” desta população.

CAPITULO VI – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os processos de formação implicam num processo pessoal, de questionamento do saber e da experiência numa atitude de compreensão de si mesmo e do real que o circunda. É efetivamente a postura de questionamento que caracteriza o pensamento reflexivo. (Alarcão, 2005).

6. Introdução

Neste capítulo procuramos traduzir os resultados obtidos pela utilização dos instrumentos da pesquisa e interpretá-los de maneira coerente com as bases teóricas subjacentes a esta dissertação, ou seja, a parte empírica da investigação que é o conhecimento que adquirimos no cotidiano, por meio de nossas experiências. É construído por meio de tentativas e erros num agrupamento de ideias. É caracterizado pelo senso comum, pela forma espontânea e direta de entendermos.

Assim, neste capítulo será feita: A apresentação de dados recolhidos, após a aplicação do questionário aos docentes dos dois Agrupamentos e a entrevista feita aos gestores/diretores, que determinou um conjunto de informações objeto de tratamento, de forma a dar resposta à problemática do estudo; à interpretação dos resultados encontrados neste estudo à luz dos referenciais teóricos aprofundados, sempre enquadrados no seu contexto real; as principais asserções verificadas no trabalho desenvolvido, ou seja, serão efectuadas uma síntese das principais situações referidas nos pontos anteriores e as conclusões do capítulo e serão propostas algumas atividades a desenvolver em cada Agrupamento, no sentido de facilitar as relações interpessoais entre os seus membros.

6.2. Apresentação dos Dados Recolhidos

A análise dos resultados da investigação está intimamente ligada às estratégias qualitativas e estratégias quantitativas, opções tomadas logo no início do trabalho. Nas pesquisas alicerçadas em inquéritos por questionário, a tendência passará, certamente, pelo recurso a técnicas padronizadas de análise estatística. Nas pesquisas qualitativas, ao invés, os procedimentos e as técnicas de análise utilizados evidenciam diferentes sensibilidades: a da perspectiva pessoal interpretativa e criativa dos investigadores a partir dos discursos dos sujeitos.

Na apresentação da análise estatística da informação, a utilização dos computadores transformou profundamente a análise dos dados. Apresentar os dados sob diversas formas favorece incontestavelmente a qualidade das interpretações. Nesse sentido, a expressão gráfica da informação é muito mais que simples métodos de exposição dos resultados. Para tal, recorreu-se ao processamento informático com recurso aos programas, Microsoft Office Excel 2007 e Microsoft Office Word 2007.

Mesmo as perspectivas qualitativas mais radicais têm vindo a usar cada vez com maior frequência o tratamento estatístico nas suas investigações de tal modo que nos dias de hoje já quase nem se faz distinção entre perspectivas qualitativas e quantitativas. É a investigação que requer esta ou aquela metodologia, independentemente das posições teóricas do investigador. (Sousa, 2005, p. 291)

Os resultados apresentados compreendem as informações obtidas sobre as relações interpessoais na gestão escolar da Escola Básica e Secundária Mestre Domingos Saraiva (Agrupamento de Escolas do Algueirão) e Escola Secundária de Carregal do Sal (Agrupamento de Escolas de Carregal do Sal), a primeira localizada no Concelho de Sintra e a segunda no Concelho de Carregal do Sal.

Vamos, assim, procurar responder à nossa pergunta de partida “Como as Relações Interpessoais podem ser um fator mobilizador e um contributo diferencial na Gestão Escolar?”, assim como demonstrar se as hipóteses formuladas foram ou não confirmadas:

H1. A comunicação interpessoal é um aspecto relevante na Gestão Escolar;

H2. É importante reconhecer e valorizar o empenhamento dos professores na construção dos objetivos educacionais;

H3. A competência interpessoal de todos os sujeitos do âmbito escolar favorece o ensino-aprendizagem;

H4. A Proposta Pedagógica deve contemplar a valorização das relações Interpessoais na Instituição de Ensino.

6.2.1. Questionário: Escola Básica e Secundária Mestre Domingos Saraiva – Agrupamento das Escolas do Algueirão

De forma a tornar explícita e coerente a apresentação e análise dos dados, à semelhança da estrutura utilizada no questionário (Apêndice 4), começamos por efetuar

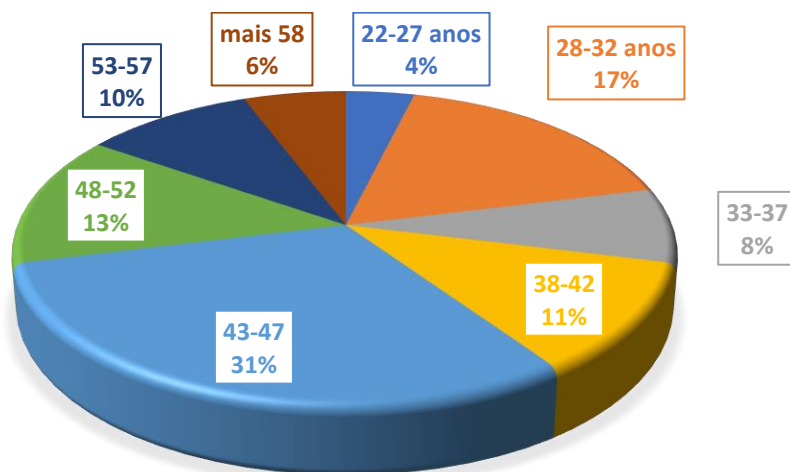
a caracterização dos dados gerais (idade, género, habilidades literárias, ciclo em que leciona e há quantos anos está neste agrupamento).

Relativamente ao fator idade, optámos pela agregação das idades em oito intervalos: até de 23-27 anos; 28-32 anos; 33-37 anos; 38-42 anos; 43-47 anos; 48-52 anos; 53-57 anos e +58 anos. Conforme se pode observar no Gráfico 1, o maior número de respondentes situa-se no intervalo correspondente à faixa etária dos 43-47 anos, sendo que constitui 30,25% do total da amostra. Menciona-se, no entanto, que a faixa etária de 23-27 anos registou apenas 4% da amostra.

• **Idade:**

Como apresentamos no gráfico 2, o grupo etário predominante é o que se encontra na faixa etária dos 43-47 anos, com 16 elementos, o que corresponde a 31% dos inquiridos, os grupos com menos respondentes é o que está na faixa etária 22-27, com 2 elementos, o que corresponde a 4%, seguido do grupo +58, com 3 respondentes, o que corresponde a 5,7%.

Gráfico 2. Distribuição percentual da amostra segundo a Idade

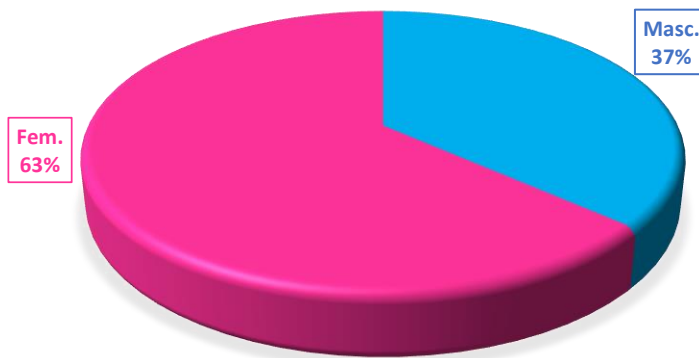


Fonte: Elaboração própria.

- **Género:**

No que concerne à variável género, verifica-se que o corpo docente é composto por 19 homens e 33 mulheres, o que corresponde a 37% e 63%, respetivamente. Constata-se, assim, uma prevalência do género feminino, o que está em consonância com a realidade nacional.

Gráfico 3. Distribuição percentual da amostra segundo o Género

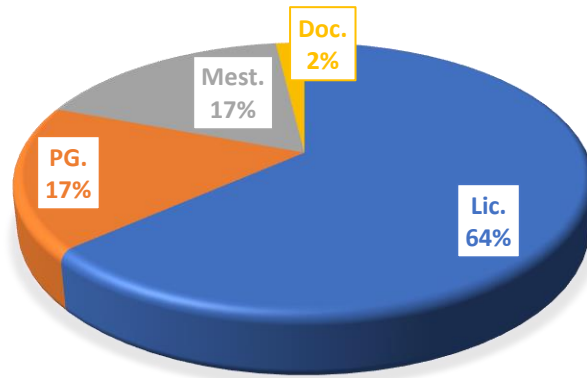


Fonte: Elaboração própria.

- **Habilitações Literárias:**

O Gráfico 3 mostra a distribuição da amostra de acordo com as habilitações literárias. Os elementos que constituem a amostra possuem como habilitação literária, maioritariamente, só a licenciatura 33 indivíduos perfazendo 64%, 9 possuem uma pós-graduação, que corresponde a 17%, 9 mestrado, com 17%, e apenas 1 possui o doutoramento, representando 2 % da amostra.

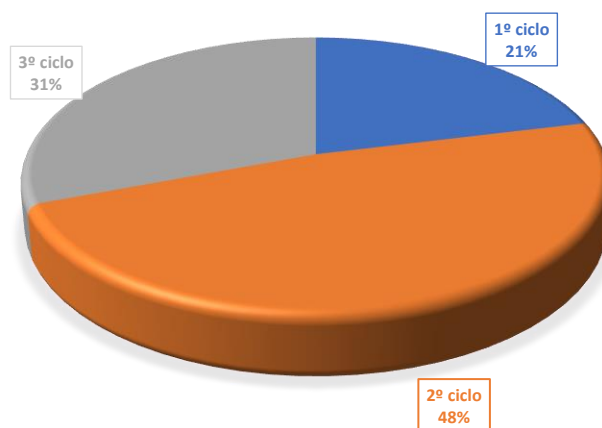
Gráfico 4. Distribuição percentual da amostra segundo as Habilitações Literárias



Fonte: Elaboração própria

Em relação ao ciclo que leciona, verificamos que 11 docentes lecionam no 1º ciclo, 25 no 2º ciclo e 16 no 3º ciclo, o que corresponde a 21%, 48% e 31%.

Gráfico 5. Distribuição percentual da amostra segundo o Ciclo que Leciona



Fonte: Elaboração própria.

- **Tempo de Serviço:**

De acordo com as respostas em relação ao tempo de serviço no Agrupamento, elaboramos o quadro nº 6, onde apresentamos o número de professores e os anos de trabalho no Agrupamento.

Quadro 6. Distribuição percentual da amostra segundo o Tempo de Serviço

Nº profs.	Nº Anos Agrup.
10	1
5	2
4	3
2	4
2	5
3	6
4	7
1	8
3	9
1	10
3	11
1	12
2	13
1	15
2	16
2	17
3	18
2	20
1	23
Total: 52	

Fonte: Elaboração própria.

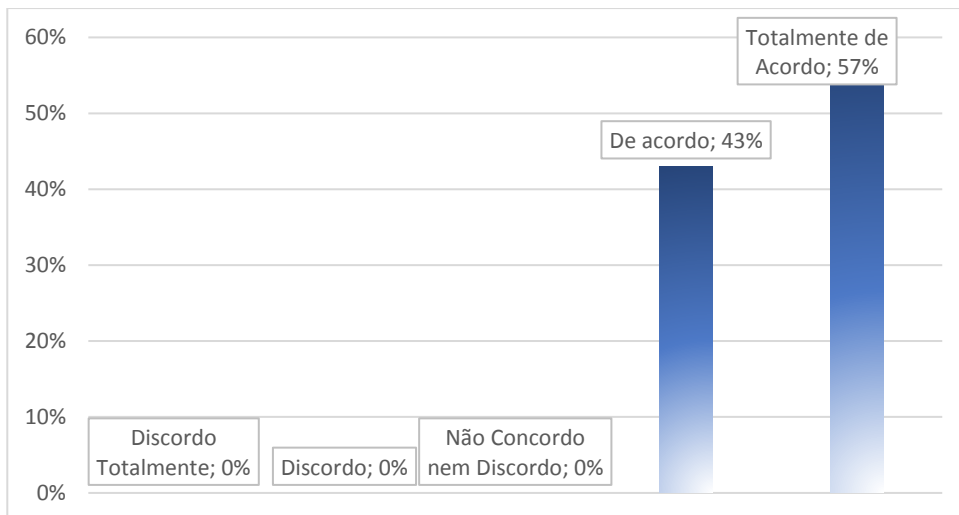
Pela análise do quadro, verificamos que mais de metade dos Professores inquiridos estão no Agrupamento há mais de cinco anos, salientando que um docente regista 23 anos.

- **Relações interpessoais – Gestão:**

Após ter sido efetuada a caracterização dos dados gerais (idade, género, função exercida, tempo de serviço e habilitações académicas), relativos à amostra, passamos à segunda parte do questionário. Assim, a base para a análise dos resultados foi constituída pelos vários itens que compõem o questionário, utilizamos uma escala de *Likert*, numa sequência de 1 a 5, sendo que 1 representa o mínimo – *Discordo Totalmente* e 5 o máximo – *Totalmente de Acordo*. Os itens foram agrupados em: Relações interpessoais – Gestão; As Relações Interpessoais e os Resultados Escolares e a Participação na Vida Escolar/Tomada de Decisões.

No que concerne às **Relações Interpessoais - Gestão**, verificamos que 43% dos inquiridos estão *De Acordo* com as relações interpessoais existentes no Agrupamento e 57% estão *Totalmente de Acordo*, conforme o gráfico nº 5.

Gráfico 6. Relações Interpessoais – Gestão



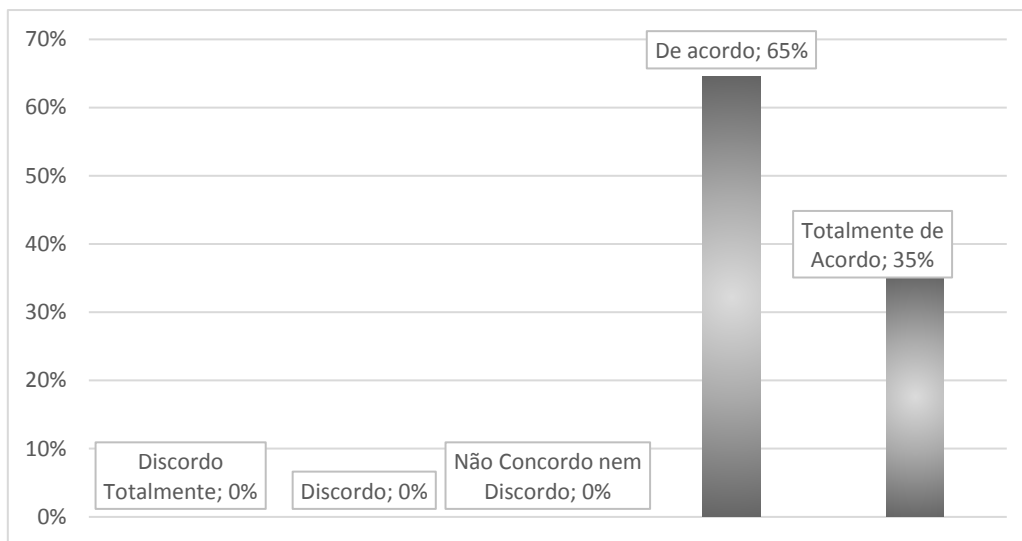
Fonte: Elaboração própria.

Face aos resultados obtidos (43% dos inquiridos estão *De Acordo* e 57% *Totalmente de Acordo*), verificamos que a nossa **Hipótese 1**: “A comunicação interpessoal é um aspeto relevante na Gestão Escolar”, é **confirmada** com 100% de respostas favoráveis.

- **As Relações Interpessoais e os Resultados Escolares:**

Quanto ao III grupo - *As Relações Interpessoais e os Resultados Escolares* as respostas obtidas também se situam ao nível *De Acordo* e *Totalmente de Acordo*, com 65% e 35%, respectivamente, como podemos observar no gráfico seguinte.

Gráfico 7. As Relações Interpessoais e os Resultados Escolares

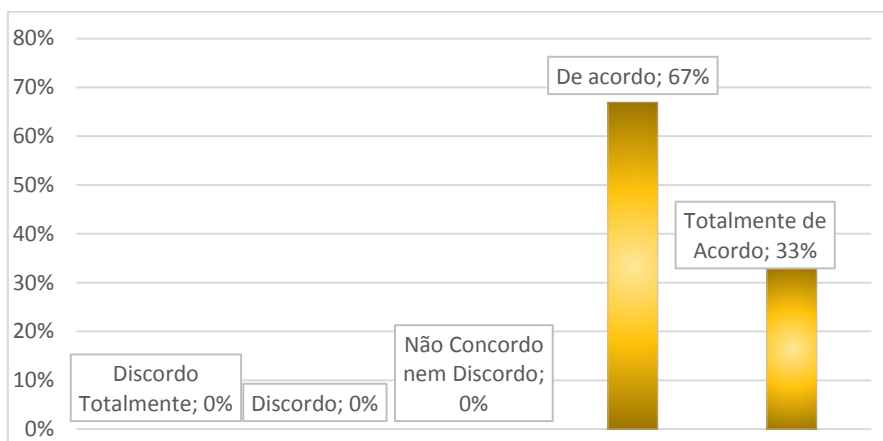


Fonte: Elaboração própria.

A **Hipótese 3** “A competência interpessoal de todos os sujeitos do âmbito escolar favorece o ensino-aprendizagem” é **confirmada**, face aos dados apresentados.

Participação na Vida Escolar/ Tomada de Decisões:

O IV grupo - *Participação na Vida Escolar/ Tomada de Decisões* registou 67% de respostas *De Acordo* e 33% *Totalmente de Acordo*, o que nos leva a concluir que a participação da vida escolar e a tomada de decisões no Agrupamento são bem aceites pela comunidade educativa.

Gráfico 8. Participação na Vida Escolar / Tomada de Decisões

Fonte: Elaboração própria.

De acordo com os dados apresentados (*De Acordo 67%, Totalmente de Acordo 33%*) a **Hipótese 4**: “A Proposta Pedagógica deve contemplar a valorização das relações interpessoais na Instituição de Ensino” é **confirmada**, com 100% das respostas favoráveis.

6.2.2. Questionário: Agrupamento de Escolas de Carregal do Sal

À semelhança do que fizemos no Agrupamento das Escolas do Algueirão, vamos fazer a apresentação e análise dos dados, de acordo com a estrutura utilizada no questionário (Apêndice 4). Assim, começamos por efetuar a caracterização dos dados gerais (idade, género, habilidades literárias, ciclo em que leciona, e há quantos anos está neste agrupamento).

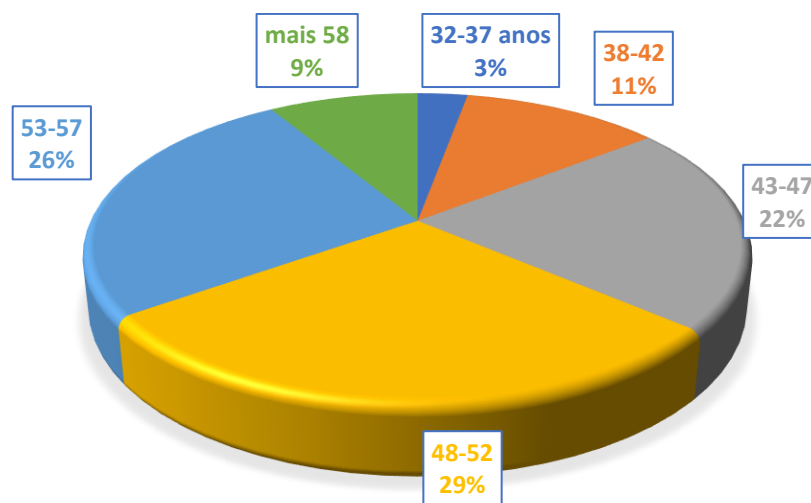
- **Idade:**

Relativamente ao fator idade, também optámos pela agregação das idades em oito intervalos: 23-27 anos; 28-32 anos; 33-37 anos; 38-42 anos; 43-47 anos; 48-52 anos; 53-57 anos e +58 anos.

Ao analisar a faixa etária do corpo docente, verifica-se que não há docentes com idade inferior a 32 anos. Dos 32 aos 37 anos, há 2 docentes, o que corresponde a 3%; no intervalo dos 38-48 anos, 8 elementos, ou seja 12%. No intervalo de 43-47 anos, 16 elementos, o que corresponde a 23%. Dos 48-52, há 20 elementos, ou seja 29%. Na faixa etária dos 53-57 registámos 18 elementos, o que corresponde a 26%. Com mais de 58

anos temos 5 docentes, o que corresponde a 7% dos respondentes. Assim, verificamos que estamos perante um corpo docente maduro, com uma experiência significativa, acompanhando a evolução da realidade nacional, no que respeita à tendência para o envelhecimento da classe docente. (gráfico nº 8)

Gráfico 9. Distribuição percentual da amostra segundo a Idade

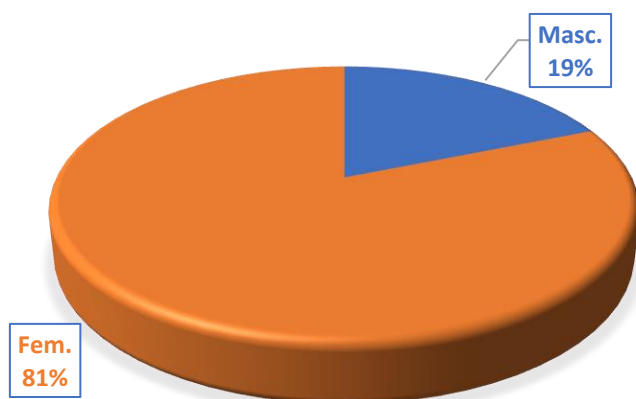


Fonte: Elaboração própria.

- **Género:**

No que concerne à variável género, verifica-se que o corpo docente é composto por 13 homens e 56 mulheres, o que corresponde a 19% e 81%, respetivamente. Constata-se uma prevalência do género feminino.

Gráfico 10. Distribuição percentual da amostra segundo o Género

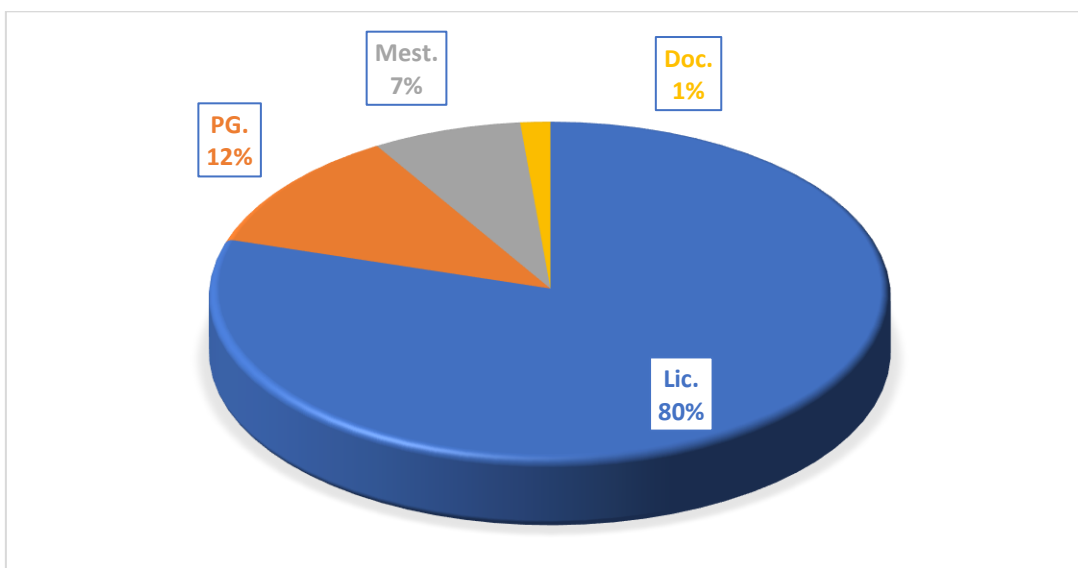


Fonte: Elaboração própria.

- **Habilitações Literárias:**

Com base nos dados recolhidos, verificamos que não há nenhum docente com habilitações académicas inferiores ao grau de licenciado, sendo que 55, ou seja 80% possuem só esse grau académico. Constata-se, ainda, que 7 docentes, 10%, possuem uma pós-graduação, 6 elementos, 9%, possuem um mestrado e 1 % o Doutoramento. Por consequência, trata-se de um corpo docente significativamente qualificado.

Gráfico 11. Distribuição percentual da amostra segundo as Habilitações Literárias

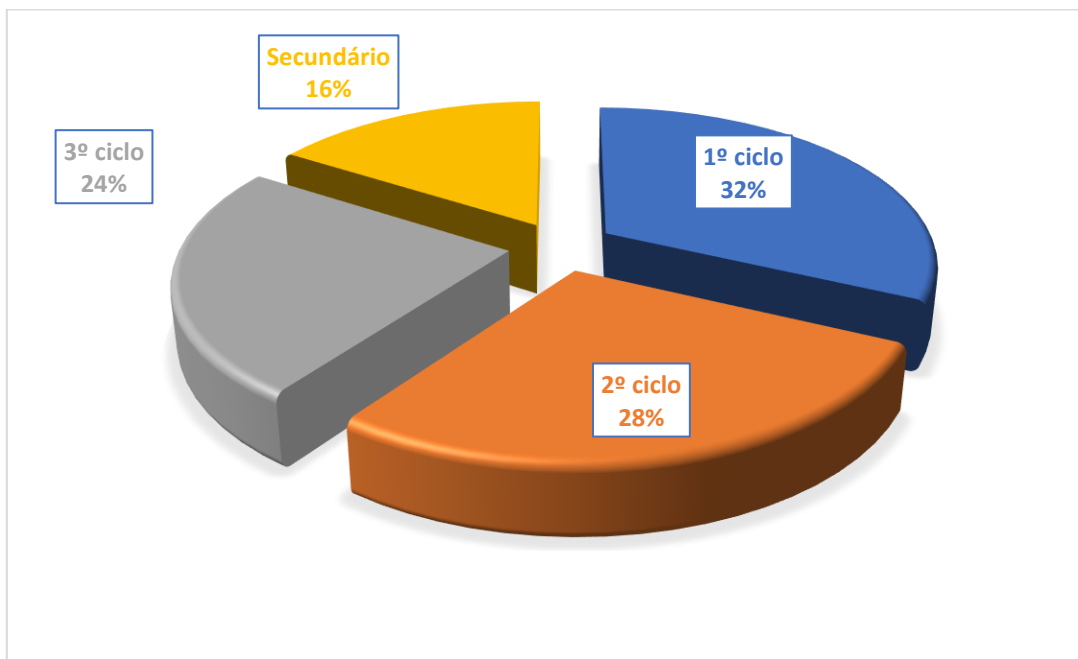


Fonte: Elaboração própria.

- **Ciclo Lecionado:**

A leitura e interpretação dos dados permitem-nos identificar a seguinte distribuição de docentes por ciclo de estudo: 24 no 1º Ciclo do Ensino Básico, 21 do 2º Ciclo do Ensino Básico, 18 do 3º Ciclo do Ensino Básico e 12 do Ensino Secundário, que corresponde a 35%, 30%, 26% e 17%, respetivamente. Por esta análise, torna-se evidente que 6 professores, que corresponde a 8%, lecionam em mais que um Ciclo de estudos. Trata-se, pois, de uma realidade que se vem acentuando com a criação dos Agrupamentos de Escolas, permitindo a criação de sinergias proporcionando, em muitos casos, o completar horários aos professores.

Gráfico 12. Distribuição percentual da amostra segundo o Ciclo que Leciona



Fonte: Elaboração própria.

- **Tempo de Serviço:**

De acordo com as respostas em relação ao tempo de serviço no Agrupamento, elaboramos o quadro nº 7 onde apresentamos o número de professores e os anos de trabalho no Agrupamento.

Verificamos que há sete professores que lecionam no agrupamento há mais de 20 anos, e que, 15 têm mais de 19 anos de “casa”. Trata-se, pois, de um corpo docente muito estável, o que favorece o compromisso e ganhos de produtividade.

Quadro 7. Distribuição percentual da amostra segundo o Tempo de Serviço

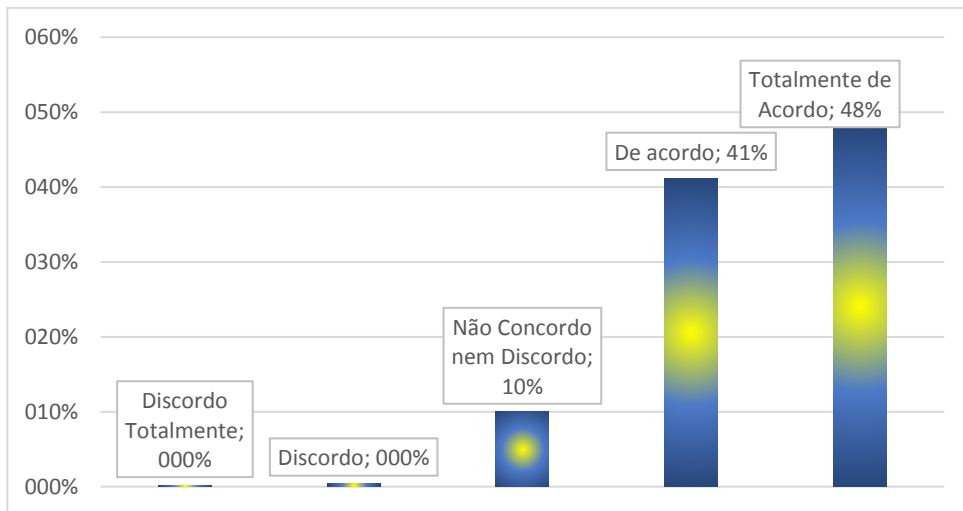
Nº profs.	Nº Anos Agrup.
11	1
4	2
2	4
9	7
4	8
1	9
5	10
1	11
2	12
2	13
1	14
5	15
1	16
3	17
8	20
1	22
2	23
2	24
2	25
1	33
1	37
Total - 69	

Fonte: Elaboração própria.

- **Relações Interpessoais – Gestão:**

Ao analisar as questões relativas ao II grupo - Relações Interpessoais – Gestão, verificamos que a maior parte dos docentes *Concorda* ou *Concorda Totalmente* com as relações interpessoais – Gestão que corresponde a 89,4%; 10% *Não Concorda Nem Discorda* e 0,20% *Discorda Totalmente* e 0,40% *Discorda*, tal como apresentamos no gráfico que se segue.

Gráfico 13. Relações Interpessoais – Gestão



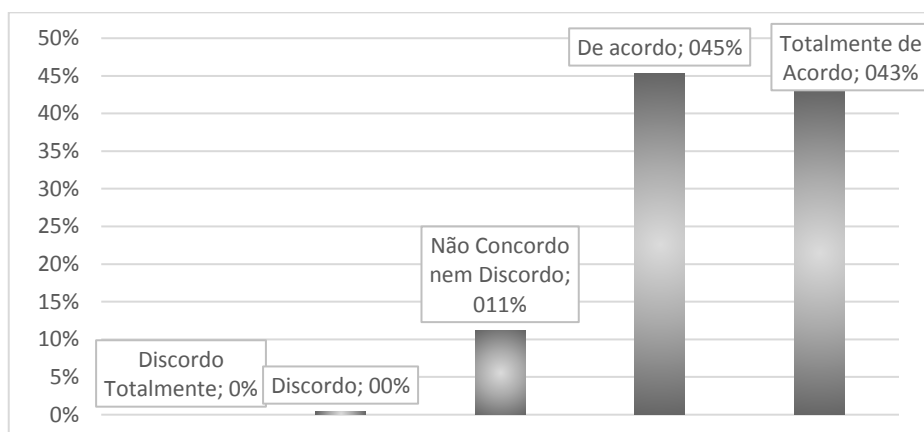
Fonte: Elaboração própria.

Neste Agrupamento, verificamos que, face aos dados obtidos, a nossa **H1**: “A comunicação interpessoal é um aspecto relevante na Gestão Escolar” é **confirmada parcialmente**, com 48,2% de *Totalmente de Acordo* e 41,2% *De Acordo*, o que totaliza 89,4%.

- **Relações Interpessoais e os Resultados Escolares:**

No III grupo, a maior parte dos docentes, diz estar *De Acordo* 45,3% e 43,1% *Totalmente de Acordo* com as **Relações Interpessoais e os Resultados Escolares**; contudo, 11,23% *Concordo* e 0,4% responde *Discordo*, de acordo com o gráfico seguinte.

Gráfico 14. As Relações Interpessoais e os Resultados Escolares



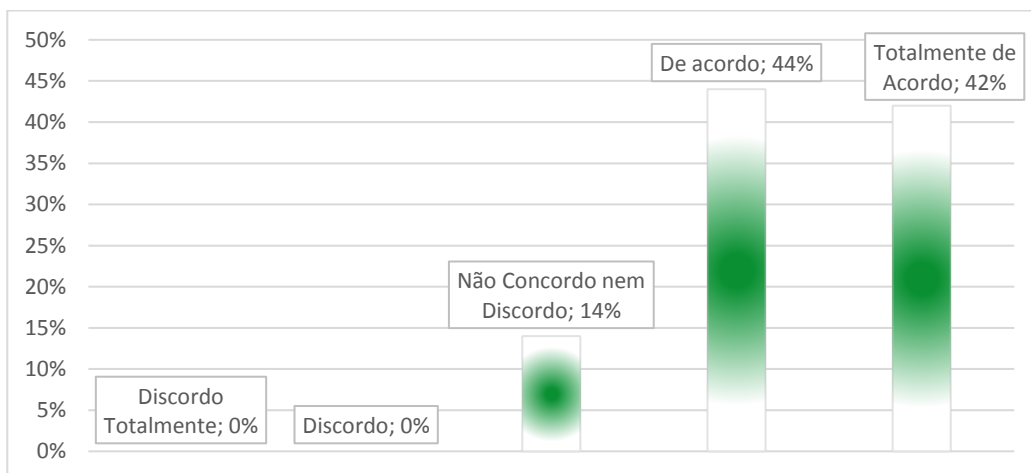
Fonte: Elaboração própria.

A **Hipótese 3** “A competência interpessoal de todos os sujeitos do âmbito escolar favorece o ensino-aprendizagem” é **confirmada parcialmente**, face a estes dados.

• **Participação na Vida Escolar/ Tomada de Decisões:**

O IV grupo - *Participação na Vida Escolar / Tomada de Decisões* registou 44% de respostas *De Acordo*, 42% *Totalmente de Acordo* e *Não Concordo Nem Discordo* registou 14% de respostas, o que nos leva a concluir que a participação da vida escolar e a tomada de decisões no Agrupamento são bem aceites pela comunidade educativa.

Gráfico 15. Participação na Vida Escolar / Tomada de Decisões



Fonte: Elaboração própria.

Apesar de verificarmos que a maior parte dos docentes está *De Acordo* e *Totalmente de Acordo* com 44% e 42%, respectivamente, (o que corresponde a 86%) verificamos que a **H4**: “A Proposta Pedagógica deve contemplar a valorização das relações interpessoais na Instituição de Ensino”, **é confirmada parcialmente**.

6.2.3. Análise comparativa dos resultados dos dois Agrupamentos

Se compararmos os dados obtidos nos dois agrupamentos objeto do nosso estudo, verificamos que são bastante similares. A participação da comunidade representa um meio de grande importância para a escola. Esta deve envolver as famílias dos alunos, promovendo a integração desses pais, não apenas nas reuniões (que avaliam o comportamento e o desenvolvimento dos seus filhos), mas na construção de uma proposta pedagógica que esteja de acordo com a cultura da comunidade. Desta maneira, a participação da comunidade, professores, alunos e funcionários da escola, pressupõem também conscientização da comunidade para a importância da participação.

Nesse sentido, compreendemos que a participação constitui uma das pretensões fundamentais a serem praticadas pelo corpo docente que trabalha na escola. As Relações Interpessoais estão presentes em todas as Relações Sociais. Onde existirem mais de dois indivíduos, tem-se uma Relação Interpessoal de grupo, dentro de um contexto. Observa-se que dentro de um ambiente de trabalho, grupos de pessoas compartilham tarefas e por mais que se possa ter um modelo de comportamento, à medida, que as atividades e interações se desenvolvem, sentimentos são despertados: comunicação, cooperação, respeito, amizade dentro de uma ética profissional.

Nas respostas analisadas, observou-se a existência de aspetos intrínsecos e extrínsecos que podem influenciar no potencial de criatividade do indivíduo. Entendeu-se então, que o clima psicológico predominante na gestão escolar é de fundamental importância para a manifestação da criatividade e geração de proposta inovadora por parte da classe docente. Alguns desses fatores residem no próprio ambiente de trabalho, podendo apresentar-se como fatores intrínsecos, tais como: autonomia, reconhecimento, apoio da direção à criatividade, aceitação de ponto de vista e propostas divergentes, envolvimento pessoal.

As Relações Interpessoais, indivíduo com o líder, com o colega ou grupo de trabalho, são fatores extrínsecos que influenciam, com caráter facilitador, ou repressor, o potencial de criatividade dos líderes e liderados dentro da escola de forma individual ou grupal. Dentre outros fatores destacam-se a motivação à produção de ideias, tolerância com o fracasso, encorajamento na experimentação e no correr riscos, espaço para expressão de ideias e opiniões. Na verdade, o sucesso do aluno também é o reflexo do resultado do trabalho do professor.

6.4. Entrevista aos Gestores / Diretores dos Agrupamentos.

No nosso estudo, e considerando que se pretendeu fazer um estudo sobre o trabalho do (a) Gestor (a) Escolar e pretendendo fazer uma análise qualitativa das suas práticas de gestão, optámos por utilizar a entrevista semiestruturada ou semidiretiva. Segundo diversos autores, este género de entrevista é o mais utilizado em investigação social. “O investigador dispõe de uma série de perguntas-guias, relativamente abertas, a propósito das quais é imperativo receber uma informação da parte do entrevistado” (Quivy & Campenhoudt, 2005, p. 192).

Segundo Bogdan e Biklen (2010), uma entrevista é utilizada para recolher dados descritivos na linguagem do próprio sujeito, consentindo ao investigador desenvolver intuitivamente uma ideia sobre a maneira como os sujeitos percebem aspetos do mundo. Dessa forma, elaborámos um guião que serviu de elemento condutor para a realização da nossa entrevista. “O guião deve ser construído a partir das questões de pesquisa e eixos de análise do projeto de investigação” (Afonso, 2005, p. 99).

Considerou-se a análise de conteúdo a forma mais adequada para analisar e interpretar as respostas fornecidas pelos gestores/diretores das escolas pesquisadas. Bardin (*cit. in* Caregnato, 2006, p. 683) diz:

(...) um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (qualitativos ou não) que permitam a interferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (...) destas mensagens.

Seguindo essa linha de pensamento, o conjunto de respostas foi dividido em blocos: contextualização da entrevista, recolha de dados biográficos, motivação/satisfação

profissional, missão, visão e valores – ação do diretor, compromisso com a organização escolar, ambiente escolar e relações interpessoais, o que é, para si, ser “gestor (a) escolar?”. Tais blocos são analisados à luz do referencial teórico e das próprias experiências vivenciadas nos anos de profissão dos gestores entrevistados.

6.4.1. Gestora / Diretora das Escolas do Agrupamento do Algueirão Em entrevista, a gestora/diretora traça um panorama da administração praticada nas escolas do Agrupamento do Algueirão, ressaltando a importância das relações interpessoais para o desempenho da gestão escolar. Segundo ela, que é especialista em Gestão Educacional “A gestão aliada às relações interpessoais é uma área estratégica para melhorar a qualidade das escolas e a gestão escolar deve-se impor pela democracia, ou seja, pela capacidade do diretor em motivar professores, funcionários, alunos e pais em torno de projetos pedagógicos definidos de comum acordo”.

A seguir, apresentamos no quadro 8 a entrevista com a gestora/diretora das Escolas do Agrupamento do Algueirão.

Quadro 8. Entrevista- Gestora/Diretora das Escolas do Agrupamento do Algueirão

BLOCOS	QUESTÕES ORIENTADORAS
RECOLHA DE DADOS BIOGRÁFICOS	<p>Gênero: feminino.</p> <p>Formação acadêmica e situação profissional: Frequência de Mestrado em Gestão e Administração Escolar e Doutorado em Delinquência Infantojuvenil.</p> <p>Anos de serviço docente: 30 anos.</p> <p>Anos de serviço docente na Instituição de Ensino: 13 anos.</p> <p>Anos de serviço como Gestora: 06 anos.</p>
MOTIVAÇÃO / SATISFAÇÃO PROFISSIONAL	<p>1. O que o levou a concorrer ao cargo de Diretora? Sou uma privilegiada faço o que gosto. Tudo que tem a ver com Liderança, Pessoas e Gestão de Unidades Escolar é “uma paixão”. Sou uma pessoa crítica, dentro da minha visão de escola, contribuo com a motivação combatendo o marasmo e o mesmíssimo. Alterar as práticas pedagógicas inovando, imprimir dinâmica e articular a escola com a comunidade. Acredito que a escola tem que estar virada para fora, contextualizada no meio e no tempo. É um desafio contribuir com melhorias na Escola do século XVIII, Professores do século XX e com os Alunos do século XXI.</p> <p>2. Mantêm-se hoje as mesmas motivações? Sim. Inovar dentro das capacidades humanas e técnicas, com contributos positivos junto com a equipa.</p> <p>Um diferencial positivo: preocupação com os resultados sociais. Em primeiro lugar ver os alunos como pessoas. Buscar os talentos dos alunos na medida do possível.</p>

	<p>Reforçar e ajudar os discentes a encontrar o melhor caminho.</p> <p>3. Que aspetos contribuíram mais para a sua satisfação profissional? E que aspetos contribuíram menos? Acredito na mudança, apesar de tudo e de alguma forma estou conseguindo imprimi-la. Como por exemplo, na evolução dos alunos, na articulação da família. O comportamento social modificou-se bastante depois da minha gestão. Hoje é notável um clima tranquilo, harmonioso com todos os elementos responsabilizados. A escola não precisa de toque de companhia para a conscientização da responsabilidade dos alunos. O que contribui menos: A vontade de mudar e encontrar resistência. Algumas pessoas estão cristalizadas, ou seja, não querem sair da sua zona de conforto. O que me conforta são os docentes iniciantes que mantêm a chama da inovação acesa. A descrédibilização da classe docente, a inexistência da autoridade do professor. Meios de comunicação que atrapalham a dinâmica da escola com queixas patéticas. Como por exemplo, entropia: os professores impõem opiniões na gestão da escola “cada macaco no seu galho”.</p> <p>4. Quais as principais diferenças que encontra entre o cargo de Gestora e de Professora? O Gestor é muito mais burocrático, trabalha com os enquadramentos legais. É um cargo complexo (rigoroso e penoso), pois lidera pessoas. É mais difícil liderar os professores do que os alunos.</p>
<p>MISSÃO, VISÃO E VALORES – AÇÃO DO DIRETOR</p>	<p>1. Como ocupa o seu dia de trabalho? Que tipo de atividades lhe ocupam mais tempo? Olhar os que chegam e dar as respostas. Ocupo o meu tempo com mais questões burocráticas do que com questões pedagógicas como gostaria.</p> <p>2. Que balanço faz sobre o seu mandato de Diretora até ao momento presente? Muito positivo. Tenho levado adiante a proposta fundamentalmente nas relações humanas e o bom clima organizacional. Uma escola com um clima saudável e boas relações é fundamental para o sucesso. É necessário o professor sentir-se respeitado e reconhecido pelo que faz para se sentir motivado.</p> <p>3. Que dificuldades tem sentido na conquista de docentes que tendem a ser mais renitentes à mudança? Imprimir o sentimento de mudança, fazer as pessoas sair da área de conforto. Alterar a forma de pensar, sair da mesmice.</p> <p>4. Os docentes estão receptivos a que exponha a missão da escola e a sua visão para a Gestão Escolar? Estão. Eles ouvem respectivamente na sua maioria, aceitam e sentem a necessidade. Uso muitas vezes a estratégia da autoestima e autoavaliação.</p> <p>5. O Projeto Educativo e o Projeto de Intervenção são documentos norteadores da vida organizacional escolar. Espelham a visão e os valores. De que modo passa a mensagem neles contida aos docentes? Sim. De acordo com a realidade da escola norteia a missão, visão e os valores.</p> <p>6. De que forma aproveita as competências profissionais dos docentes para alcançar a missão educacional? Procurando respeitar o perfil, as competências e o gosto de cada um, para que seu desempenho seja eficaz e eficiente. Há diretores de turma que não têm perfil para esta função, entretanto, por questões legais a coerência e o bom senso ficam esquecidos.</p> <p>7. Na abordagem que faz aos docentes, considera ser uma gestora mais assertiva ou diretiva? Mais assertiva, procuro ser. Diretiva de forma sutil e flexível na tomada das decisões.</p> <p>8. É necessário utilizar o seu poder de forma mais vincada para influenciar os docentes, no sentido de caminharem para os interesses gerais da Gestão Escolar? Para alguns sim e para outros não. Não imponho nada, mas tenho que ser diretiva para fazer cumprir a lei.</p> <p>9. Como tem gerido as sucessivas mudanças que têm “inundado” a educação? Não é fácil, nos termos dinâmicos e funcionamento por via das alterações. Termos que mudar, implica alterações estruturais em tempo inoportuno. Com por exemplo, no meio do ano</p>

	<p>letivo não é conveniente fazer mudanças, pois provoca instabilidade na escola. Não conseguimos avaliar, porque as regras são mudadas no meio do processo que provoca desestabilização a nível dos docentes, a nível dos alunos, em geral a todos os grupos que compõem a escola. É um fator desestabilizador na estrutura de gestão que é obrigada a alterar constantemente as dinâmicas, filosofia de trabalho, estratégia, forma de avaliação e critérios de avaliação.</p> <p>10. Que tipo de dificuldades tem sentido na mobilização/compromisso dos docentes? Resistência à mudança, a falta de motivação dos docentes e a baixa autoestima.</p>
<p>COMPROMISSO COM A ORGANIZAÇÃO ESCOLAR</p>	<p>1. Na sua perspetiva, envolver os docentes no processo de gestão fomenta o seu compromisso na obtenção de resultados escolares? Sim. Todo o processo de envolvimento e com responsabilização dos docentes e não docentes é um fator vital para o sucesso da organização escolar.</p> <p>2. Tem por hábito estabelecer com os docentes metas e objetivos comuns a atingir? Sistemáticamente sim.</p> <p>3. De que modo encoraja os docentes a envolverem-se ativamente na implementação do seu Plano de Intervenção? Fazendo-os entender que o sucesso obtido pelos alunos, plasma e espelha o próprio sucesso e competência de cada docente.</p> <p>4. Tem por hábito realçar a importância de se ter um forte sentido de missão para atingir os objetivos? Claro que sim. Conseguir transmitir para todos indiretamente e diretamente.</p> <p>5. Reconhece e valoriza o empenho e o esforço dos docentes na consecução dos objetivos delineados? Sempre em todo lado. Valorizo e consequentemente levanto a autoestima.</p> <p>6. Monitorização reguladora ou autonomia das equipas - Enquanto gestora, como se posiciona? Sim. Autonomia, não faço policiamento.</p> <p>7. Considera ser uma impulsionadora da inovação e da mudança? Como transmite essa ideia ao corpo docente? Procuo ser dentro daquilo que acredito. Fundamentada no que está plasmado no projeto educativo.</p> <p>8. Que estratégia desenvolve para ser uma escola de referência? Desenvolver várias vertentes da educação, avaliações sociais e académicas refletem-se nos resultados dos alunos. Tentamos variar e contextualizar a nossa oferta educativa nos cursos profissionais. Fazemos um levantamento para identificar o gosto dos discentes fazendo a ligação com a empregabilidade. Contamos com a ajuda da Psicóloga para visualizar o gosto dos alunos.</p> <p>9. Resultados escolares? Uma preocupação de todos os diretores. O que faz um diretor para alcançar os resultados pretendidos? Uma grande luta. Reconciliar os alunos com a escola, criar estratégias para combater o abandono escolar. Criar vários projetos e atividades com vista à promoção do sucesso dos alunos que têm dificuldades em alguma disciplina, clubes, atividades nas áreas das ciências, colocar dois professores em sala.</p>
<p>AMBIENTE ESCOLAR E RELAÇÕES INTERPESSOAIS</p>	<p>1. Por que razão é importante promover um clima aberto e franco entre os professores? Para promover a motivação com responsabilização, a fim de um trabalho colaborativo.</p> <p>2. Considera que as relações amistosas e de confiança entre os docentes são fatores que potenciam o sucesso da organização escolar? Essencial na organização.</p> <p>3. De que forma integra os novos docentes na cultura da organização escolar? São recepcionados um a um, apresentados aos colegas do seu grupo. Fazemos uma visita em toda a escola e no meio do ano fazemos um convívio.</p> <p>4. Em que altura do ano letivo procura definir claramente as expetativas em relação ao trabalho dos docentes? Todos os dias.</p> <p>5. Com que frequência interage com os docentes em situações (in)formais? Que importância atribui a essa interação? Funcionamos de portas abertas. A integração</p>

	<p>transparente é indispensável nas relações interpessoais.</p> <p>6. De que forma procura promover e apoiar projetos e ações que facilitam um clima unificador e convergente? Reunindo sempre que necessário, ouvindo os docentes promovendo o debate de opiniões.</p> <p>7. Tem o hábito de andar pela escola, entrar nas salas de aula? E visitar as escolas que compõem o Agrupamento? Sim visito todas as Escolas do agrupamento.</p> <p>8. Sente necessidade de mediar conflitos com regularidade ou prefere que as partes encontrem soluções de entendimento? Raramente sou chamada para mediar conflitos, mas havendo necessidade mediarei.</p> <p>9. Até que ponto a comunicação é um aspeto relevante na vida organizacional do Agrupamento? É fundamental.</p> <p>10. Ouvir e decidir depois ... é um lema da sua liderança? Sim. Absolutamente.</p> <p>11. Como classifica o ambiente escolar? Calmo consensual tanto quanto possível motivado.</p> <p>12. Concorda que o ambiente escolar pode ser entendido como um aspeto relevante na vida educacional? Sim. Fundamental.</p>
<p>O QUE É, PARA SI, SER “GESTOR(A) ESCOLAR?”</p>	<p>Articular uma boa gestão de pessoas, docentes e não docentes, com vista a formação pessoal, social e académica dos nossos alunos no clima de tranquilidade, confiança e respeito por ambas as partes.</p>

Fonte: Elaboração própria.

6.4.2. Gestor/Diretor das Escolas do Agrupamento de Carregal do Sal

Durante a entrevista o gestor/diretor relaciona a importância das relações interpessoais na gestão escolar e analisa a integração da equipa para o sucesso escolar. Afirmar que mesmo com muitos empecilhos, os gestores que mantêm a interação entre alunos, pais, funcionários, professores, comunidade e Núcleo Gestor, a escola poderá iniciar o processo de democratização e conseguir ter autonomia e espaço na sociedade atual. Conferimos no quadro 9 a entrevista com o diretor/gestor das Escolas do Agrupamento de Carregal do Sal.

Quadro 9. Entrevista - Gestor/Diretor das Escolas do Agrupamento de Carregal do Sal

BLOCOS	QUESTÕES ORIENTADORAS
<p>RECOLHA DE DADOS BIOGRÁFICOS</p>	<p>Grupo etário: 51-60. Género: masculino. Formação académica e situação profissional: Frequência de Mestrado em Matemática e Aplicações, Parte Curricular, pela Universidade de Aveiro. Anos de serviço docente: 29 anos. Anos de serviço docente na Instituição de Ensino: 20 anos. Anos de serviço como Gestor: 09 anos.</p>

<p>MOTIVAÇÃO/ SATISFAÇÃO PROFISSIONAL</p>	<p>1. O que o levou a concorrer ao cargo de Diretor? O gosto de ensinar levou-me a querer o melhor na gestão das escolas, pelo que, gostando eu de liderar projetos e porque várias pessoas me deram apoios e incentivos, tomei a decisão de concorrer. O facto de possuir alguma formação na área também contribuiu para o efeito.</p> <p>2. Mantêm-se hoje as mesmas motivações? Sim. Cada vez mais.</p> <p>3. Que aspetos contribuíram mais para a sua satisfação profissional? E que aspetos contribuíram menos? O aspeto que contribuiu mais para a minha satisfação profissional foi o poder, de certa maneira, contribuir para melhorar a educação dos nossos alunos, com especial atenção para uma nova cultura de escola que julgo ter conseguido implementar. Os aspetos que contribuíram menos foram o excesso de burocracia da tutela, algum desnorte legislativo e até algumas informações inoportunas e contraditórias.</p> <p>4. Quais as principais diferenças que encontra entre o cargo de Gestor e de Professor? Não existe. Um gestor deve estar no “centro” e não na “periferia” do grupo de docentes. Deve ser um “líder” e não um “chefe”, pelo que não encontrei grandes diferenças em termos de relações interpessoais. Encontrei sim diferenças nas funções, pois passei a ter uma atividade mais de gabinete, de reuniões com os docentes e com a tutela. Como a lei permite, tomei a iniciativa de dar aulas a meio do mandato, o que me fez manter atualizado quanto à docência.</p>
<p>MISSÃO, VISÃO E VALORES – AÇÃO DO DIRETOR</p>	<p>1. Como ocupa o seu dia de trabalho? Que tipo de atividades lhe ocupam mais tempo? Como já referi, passei a ter uma atividade mais de gabinete, de reuniões com os docentes e com a tutela. Leio muito. Logo de manhã, tento ver o Diário da República e despachar o expediente interno e externo. As atividades que me ocupam mais tempo são as de caráter administrativo, nomeadamente a gestão financeira do Agrupamento. O Diretor é por inerência o Presidente do Conselho Administrativo.</p> <p>2. Que balanço faz sobre o seu mandato de Diretor até ao momento presente? Sou um otimista por “definição” pelo que considero bastante positivo o meu mandato. Penso estar a cumprir o meu Plano de Intervenção e a minha Carta de Missão, sempre em respeito pelo Projeto Educativo da Escola.</p> <p>3. Que dificuldades tem sentido na conquista de docentes que tendem a ser mais renitentes à mudança? Os aspetos que mais contribuíram para minha satisfação enquanto diretor do Agrupamento de Escolas foram os seguintes: enveredámos por uma cultura que permite formar cidadãos livres, conscientes e democráticos; o Agrupamento liderou, em algumas disciplinas, alguns rankings, também foi motivo de orgulho; termos conseguido que o Agrupamento passasse a ser uma “Escola Mundial da Rede UNESCO também foi motivo de grande regozijo.</p> <p>4. Os docentes estão receptivos a que exponha a missão da escola e a sua visão para a Gestão Escolar? Sim, em confortável maioria estão.</p> <p>5. O Projeto Educativo e o Projeto de Intervenção são documentos norteadores da vida organizacional escolar. Espelham a visão e os valores. De que modo passa a mensagem neles contida aos docentes? O Projeto Educativo e o Projeto de Intervenção são documentos norteadores de toda a vida escolar. Todos os membros da comunidade educativa (crianças, alunos, educadores, professores, funcionários e encarregados de educação) têm acesso a estes documentos e realizamos várias reuniões de trabalho com o propósito de refletir sobre o Projeto.</p> <p>6. De que forma aproveita as competências profissionais dos docentes para alcançar a missão educacional? Esta questão é muito importante. Tento sempre adequar as competências profissionais dos docentes (pedagógicas e científicas) para alcançar as minhas intenções. Por exemplo, para o cargo que considero o mais importante da escola, o cargo de Diretor de Turma, faço uma escolha criteriosa tendo em conta o perfil da turma e o perfil do docente.</p> <p>7. Na abordagem que faz aos docentes, considera ser um gestor mais assertivo ou diretivo? De todo, mais assertivo que diretivo.</p> <p>8. É necessário utilizar o seu poder de forma mais vinculada para influenciar os docentes, no sentido de caminharem para os interesses gerais da Gestão Escolar? Sim. Por vezes.</p> <p>9. Como tem gerido as sucessivas mudanças que têm “inundado” a educação? Não existe.</p>

	<p>10. Que tipo de dificuldades tem sentido na mobilização/compromisso dos docentes? Com muita paciência, espírito do dever e muitas vezes manifestando nos fóruns adequados a minha indignação. O facto de, em termos de carreira, os docentes estarem “congelados” foi um catalisador negativo na mobilização dos mesmos. Felizmente, a grande maioria coloca o profissionalismo e espírito de missão à frente do reconhecimento que devia (deve) ser feito pela tutela.</p>
<p>COMPROMISSO COM A ORGANIZAÇÃO ESCOLAR</p>	<p>1. Na sua perspetiva, envolver os docentes no processo de gestão fomenta o seu compromisso na obtenção de resultados escolares? Sem dúvida! O facto de os docentes estarem envolvidos no processo de gestão fomenta o seu compromisso na obtenção de resultados escolares. Se um docente estabelecer objetivos, fará tudo para cumpri-los. Não tenho dúvidas.</p> <p>2. Tem por hábito estabelecer com os docentes metas e objetivos comuns a atingir? Sim. Todos os anos definimos metas e objetivos.</p> <p>3. De que modo encoraja os docentes a envolverem-se ativamente na implementação do seu Plano de Intervenção? Muitas vezes através de contactos pessoais. Pedindo e não impondo! Muito, muito diálogo.</p> <p>4. Tem por hábito realçar a importância de se ter um forte sentido de missão para atingir os objetivos? Sim.</p> <p>5. Reconhece e valoriza o empenho e o esforço dos docentes na consecução dos objetivos delineados? Claro. É importantíssimo reconhecer e valorizar o empenho e o esforço dos docentes na consecução dos seus objetivos.</p> <p>6. Monitorização reguladora ou autonomia das equipas - Enquanto gestor, como se posiciona? As duas coisas. Autonomia das equipas, mas sempre exigindo uma “avaliação reguladora” dos resultados propostos.</p> <p>7. Considera ser um impulsionador da inovação e da mudança? Como transmite essa ideia ao corpo docente? Sim. Através do diálogo individual. E coletivamente através das estruturas intermédias do Agrupamento.</p> <p>8. Que estratégia desenvolve para ser uma escola de referência? Muito esforço, nomeadamente na participação em seminários, colóquios, cursos e em parceria com universidades (Évora por exemplo, no ensino da Matemática).</p> <p>9. Resultados escolares? Uma preocupação de todos os diretores. O que faz um diretor para alcançar os resultados pretendidos? Sem o empenho dos professores, nada feito! Bom ambiente de trabalho também ajuda.</p>
<p>AMBIENTE ESCOLARE RELAÇÕES INTERPESSOAIS</p>	<p>1. Por que razão é importante promover um clima aberto e franco entre os professores? É importante promover um clima aberto e franco entre os professores, pois só assim estes se motivam para as suas funções. O trabalho colaborativo é absolutamente essencial.</p> <p>2. Considera que as relações amistosas e de confiança entre os docentes são fatores que potenciam o sucesso da organização escolar? Sim, com referi anteriormente, o trabalho colaborativo nos diversos grupos disciplinares é fundamental.</p> <p>3. De que forma integra os novos docentes na cultura da organização escolar? Atribuindo-lhes funções. Dando-lhes na medida do possível responsabilidades. Colocando-os a trabalhar com professores mais experientes. Sensibilizando-os para as suas funções.</p> <p>4. Em que altura do ano letivo procura definir claramente as expectativas em relação ao trabalho dos docentes? No arranque do ano letivo.</p> <p>5. Com que frequência interage com os docentes em situações (in)formais? Que importância atribui a essa interação? Todos os dias. É absolutamente essencial.</p> <p>6. De que forma procura promover e apoiar projetos e ações que facilitam um clima unificador e convergente? Nunca desprezo à partida nenhum projeto. Debatermos os projetos, vemos a sua importância pedagógica e a sua exequibilidade. E não menos importante a sua adequação ao Projeto Educativo da Escola.</p> <p>7. Tem o hábito de andar pela escola, entrar nas salas de aula? E visitar as escolas que compõem o Agrupamento? Sim.</p> <p>8. Sente necessidade de mediar conflitos com regularidade ou prefere que as partes encontrem soluções de entendimento? Prefiro que as partes encontrem soluções de entendimento. Se tal não acontecer, tento sempre mediar os conflitos. Tenho tido sucesso nessa mediação!</p>

	<p>9. Até que ponto a comunicação é um aspeto relevante na vida organizacional do Agrupamento? A comunicação é essencial. Usamos as novas tecnologias e temos no nosso Regulamento Interno consignado a existência de um coordenador de comunicação e projetos.</p> <p>10. Ouvir e decidir depois ... é um lema da sua liderança? Nem sempre. Às vezes (infelizmente), temos de decidir sem ouvir.</p>
<p>O QUE É, PARA SI, SER “GESTOR(A) ESCOLAR?”</p>	<p>Ser Gestor da escola é sobretudo ser “Líder”!</p> <p>O Diretor do Agrupamento de Escolas tem o dever máximo quanto à obtenção eficaz do desenrolamento completo dos objetivos educacionais.</p> <p>O Diretor deve organizar e dinamizar as atividades letivas e não letivas, “controlando” todos os recursos para tal.</p> <p>Penso que devido à sua posição de líder e responsável máximo pela organização e gestão da escola, o seu desempenho exerce vigoroso efeito (tanto positivo, como negativo sobre todos os atores educativos do agrupamento).</p> <p>O gestor escolar tem, no meu entender, as quatro funções: planeamento; organização, gestão de recursos humanos, físicos, materiais e financeiros; coordenação do esforço coletivo do pessoal docente e não docente; avaliação reguladora e constante dos objetivos do agrupamento e do cumprimento do Projeto Educativo.</p>

Fonte: Elaboração própria.

6.4.3. Gestora/Diretora das Escolas do Agrupamento do Algueirão e Gestor/Diretor das Escolas do Agrupamento de Carregal do Sal

Os gestores entrevistados atuam há mais de 5 anos no cargo de direção escolar. Afirmam que desde o início da sua carreira na área da Educação a afinidade é grande, sobretudo no que concerne às atividades voltadas à gestão escolar, porém o foco principal tem sido, desde então, a gestão de pessoas, uma vez que estas são o recurso mais importante das organizações. Conforme cita a gestora/diretora das Escolas do Agrupamento do Algueirão “Tenho levado adiante a proposta fundamentalmente nas relações humanas e o bom clima organizacional. Uma escola com um clima saudável e boas relações é fundamental para o sucesso. É necessário o professor sentir-se respeitado e reconhecido pelo que faz para se sentir motivado.”

Analisando-se esses dados e confrontando-os com as teorias abordadas é possível perceber que a participação na gestão é vista e compreendida por estes profissionais, conforme cita Barroso (2003), como um processo permanente de busca do equilíbrio entre a autoridade da direção da Escola, as competências dos profissionais da equipe pedagógica, dos docentes, demais funcionários e a responsabilidade dos pais dos alunos.

No entender dos entrevistados, o Projeto Político-Pedagógico é importante para estruturar e nortear as ações educativas desenvolvidas na Escola, sendo fundamental que

toda a comunidade interna conheça efetivamente sua estrutura. Ressaltam, porém, que na prática do dia-a-dia, ainda que os princípios do Projeto Político-Pedagógico sejam respeitados e seguidos, a Escola procura, juntamente com os professores, adaptá-los à sua realidade, revisando seus conteúdos e reestruturando as ações a partir das necessidades pedagógicas próprias da instituição e da comunidade interna e externa. Como afirma o gestor/diretor das Escolas do Agrupamento de Carregal do Sal “O Projeto Educativo e o Projeto de Intervenção são documentos norteadores de toda a vida escolar. Todos os membros da comunidade educativa (crianças, alunos, educadores, professores, funcionários e encarregados de educação) têm acesso a estes documentos e realizamos várias reuniões de trabalho com o propósito de refletir sobre o Projeto.”

Assim, a nossa **Hipótese 2**: “É importante reconhecer e valorizar o empenhamento dos professores na construção dos objetivos educacionais”, **é confirmada**.

Considerando estes relatos, os entrevistados percebem que a importância e participação das relações pessoais nos diversos segmentos tem sido facilitada, sobretudo, pela atuação da direção que prioriza esta participação e abre espaço para que ela ocorra. A criação de condições para o desenvolvimento de uma cultura de participação. Reforça-se que é através da participação efetiva da comunidade escolar, da organização do trabalho pedagógico com ênfase no Projeto Político-Pedagógico e nos princípios da gestão democrática que a Escola poderá contribuir para a superação das contradições da sociedade em que se vive e auxiliar no processo contínuo de construção de uma sociedade mais humana e democrática.

6.5. Interpretação dos Dados Recolhidos

Após a recolha dos dados, a fase seguinte da investigação é a sua análise e interpretação. Estes dois processos, apesar de conceptualmente distintos, aparecem sempre estreitamente relacionados. A análise tem como objectivo organizar e sintetizar os dados de forma tal que, possibilitem o fornecimento de respostas à questão proposta para a investigação. Já a interpretação tem como objectivo a procura do sentido mais amplo das respostas, o que é feito mediante a sua ligação a outros conhecimentos anteriormente obtidos.

Iremos proceder à interpretação dos resultados, apresentados no ponto anterior, decorrente da aplicação do questionário aos inquiridos. É nossa intenção efectuar uma abordagem global das variáveis que nos propusemos analisar, possibilitando um conhecimento o mais próximo possível da temática em estudo, de acordo com o objeto e objetivo delineados. Deste modo, incluiremos também respostas à questão levantada, bem como, algumas considerações que poderão testar as hipóteses formuladas. Assim, sintetizando os pontos referidos: é objeto deste estudo demonstrar o nível de importância da relação interpessoal dos indicadores de qualidade da gestão escolar, que contribui para o avanço dos processos socioeducativos; é objectivo desta investigação reconhecer a importância professor X aluno na motivação para a aprendizagem, bem como a atuação dos gestores escolares nas relações interpessoais; a questão a que se pretende dar resposta e que nos acompanhou ao longo de toda a investigação.

É evidente uma heterogeneidade quanto ao factor género, prevalecendo o feminino em relação ao masculino nos dois Agrupamentos, quanto à distribuição por idades verifica-se que os professores do Agrupamento do Algueirão a maior parte se situa na faixa etária dos 43 aos 47 anos, e os professores do Agrupamento do Carregal do Sal a maioria se situa na faixa etária dos 48 a 52 anos. No tempo de serviço para os dois Agrupamentos a prevalência é de 01 ano de trabalho prestado. Pelos valores evidenciados na distribuição da amostra segundo as habilitações literárias de todos os professores respondentes é a licenciatura. Passamos a apresentar a interpretação relativa à segunda parte dos dados analisados e recolhidos através de questionário. Considera-se a emoção como um fenómeno humano, sendo mesmo, um interface entre o indivíduo e o meio que o rodeia, a partir da avaliação simbólica que efectua, e as interações que vivência, verificando-se um feedback positivo ou negativo, condicionando as respostas emocionais e comportamentais, e desencadeando no indivíduo e nos sistemas de interação envolventes respostas, que podem ser compreendidas como estímulos, e que de novo, todos os sistemas respondem. Assim, tal como Carvalho (2009, p. 75) “A vida no trabalho é composta de um cenário no qual atitudes, emoções e sentimentos de enorme diversidade são manifestados, reproduzindo a forma particular de cada indivíduo de lidar com a realidade.” De acordo com o autor a maior parte desse conjunto de reações reflete a história de vida de cada um, configurando a maneira com que a pessoa lida com emoções que permeiam as relações interpessoais.

Para Brondani (2010) são o respeito, a amizade, a cordialidade nas relações, a cooperação e o entrosamento dentro e fora da organização. As pessoas levam para o trabalho valores, crenças e expectativas inerentes ao seu “eu”, suas emoções e sentimentos que interferem no relacionamento interpessoal. “As relações interpessoais se desenvolvem em decorrência dos processos de interação, que corresponde às situações de trabalho compartilhadas por duas ou mais pessoas, as atividades coletivas e pré-determinadas a serem executadas, bem como interações e sentimentos recomendados, tais como: comunicação, cooperação, respeito, amizade, etc.” (Silva et al., 2007, p. 2). A forma de ser, pensar e agir influencia diretamente os relacionamentos em todas as organizações. Se instaurar um clima harmônico, positivo e de respeito, pode-se ter de volta um ambiente sadio e sem grandes turbulências. Ou seja, são as pessoas e o convívio entre as mesmas que criam o ambiente.

Estes factos podem ser validados com a observação dos resultados colhidos, das questões colocadas aos elementos da amostra, no que concerne aos fatores relações interpessoais e gestão. A grande maioria dos inquiridos apresenta facilidade no contacto com outros indivíduos que os rodeiam, estabelecendo proximidades estáveis, verificando-se uma elevada predisposição para interagir, mesmo que dessa interação surja necessidade de ajustes comportamentais. Infere-se que, com comportamentos desta natureza só podem ocorrer relacionamentos positivos, neste caso, a componente emocional dos indivíduos considera-se equilibrada, apresentando deste uma influência positiva nos resultados escolares. A conexão encontrada entre o reconhecimento da expressão emocional e o conhecimento das causas das emoções, está de acordo com a perspectiva de que são dimensões dependentes, nomeadamente nas expressões faciais e/ou gestuais. Sendo assim, corroborando com a ideia de que os fatores que facilitam o relacionamento interpessoal como contributo na gestão escolar. Conforme Moreira (2008) a comunicação é elemento imprescindível nas relações interpessoais no ambiente educacional, pois de acordo com o relacionamento interpessoal normalmente se fixam na conversa, pois as pessoas acreditam que a palavra falada é meio para trocar informações. Contudo, nas escolas os colaboradores “devem atentar para linguagem corporal das pessoas com quem entram em contato. Muitas vezes o corpo afirma algo que as palavras tentam negar. E vice e versa” (Moreira, 2008, p. 92). Podemos sugerir que as ações de apoio ou gerenciamento das emoções podem promover o desenvolvimento das competências

emocionais, ou seja, os indivíduos que apresentem capacidades de controlo emocional poderão ver as suas relações interpessoais melhoradas, e conseqüentemente, apresentarão tomadas de decisão equilibradas e concernentes com as situações em que estejam envolvidos.

Após a entrevista com os Gestores/Diretores dos Agrupamentos do Algueirão e de Carregal do Sal, verificamos através das respostas dos inquiridos no bloco Motivação e Satisfação Profissional, que os gestores adotam o mesmo estilo de Liderança Democrático. Partindo do conceito de liderança como a capacidade de influenciar pelo consentimento, o Gestor de uma escola deve ser o membro que mais influência positiva deve exercer nos professores, de modo a conseguir atingir os objetivos traçados.

Podemos confirmar através das respostas dos blocos *Missão, Visão - Ação do Diretor e Compromisso com a Organização Escolar*, motivação e boas relações interpessoais e um bom clima de trabalho quer com os atores internos, quer com os externos. Observou-se um enorme empenho dos gestores/diretores em conseguir um perfil adequado para os Diretores de sala. Conforme Zanelli et. al. (2004, p. 173), “(...) é essencial identificar, nas situações que envolvem as pessoas nas organizações, os fatores que verdadeiramente atuam como motivadores do comportamento humano no trabalho em determinada circunstância (...)”. Desta forma, é fundamental a percepção dos gestores, tanto internamente quanto externamente, dos fatores que condicionam uma melhoria na motivação para a gestão escolar.

Nos blocos *Ambiente Escolar e O que é para Si ser “Gestor Escolar”* que conclui a entrevista, podemos confirmar a preocupação na realização de várias ações para promover o sucesso educativo dos alunos que passam pela integração dos alunos nos espaços escolares, nomeadamente na tentativa de mudar a relação alunos, pais, escola e professores, para que dessa forma consiga colmatar alguns problemas de indisciplina e insucesso escolar. Relativamente aos Projetos Educativos, verificamos que têm como missão promover, em parceria com toda a comunidade/instituições comunitárias, o sucesso educativo de todos os alunos, a qualidade das suas aprendizagens, a educação para uma cidadania responsável, a melhoria dos recursos pedagógico-didáticos, tecnológicos e dos espaços, assim como, valorizar e fomentar o desenvolvimento profissional do pessoal docente e não docente.

Estes dados permitem-nos concluir que nas Escolas do Agrupamento do Algueirão as **H1**, **H3** e **H4** foram **confirmadas**, e que as mesmas hipóteses foram **confirmadas parcialmente** no Agrupamento de Carregal do Sal. A **H2** foi **confirmada**, pelas respostas obtidas nas entrevistas aos diretores dos dois Agrupamentos. Tendo-nos, de igual modo, permitido responder à pergunta de partida, pois provámos na investigação e pela análise que fizemos que as relações interpessoais são um fator mobilizador e um contributo diferencial na Gestão Escolar.

6.6. As Principais Asserções Verificadas

Ao iniciar este estudo, preconizou-se efectuar uma abordagem quantitativa e qualitativa, aplicando um questionário e uma entrevista semiestruturada, que contemplasse uma pequena amostra, e de algum modo pudesse facilitar o tratamento dos dados recolhidos.

A amostra foi constituída por elementos integrados em duas Instituições Educacionais diferentes, cujas funções estão englobadas em duas áreas, docentes e gestores, no entanto, como foi efectuado em contexto educacional, pode afirmar-se que representou um aspecto positivo para a investigação.

Pelos resultados obtidos da análise aos dados provenientes do instrumento de recolha de dados do questionário respondido pelos professores e a entrevista com os gestores/diretores dos Agrupamentos, poderemos dar resposta à questão/problema. Como as Relações Interpessoais podem ser um fator mobilizador e um contributo diferencial na Gestão Escolar?

As relações interpessoais entre os integrantes de uma escola vão aos poucos se mostrando como um catalisador que estimula um ambiente propício para a aprendizagem. Nesse sentido, há um compromisso com *o ser, o saber e o conhecer*, ações que devem ser assumidas em todas as instâncias das instituições de ensino pesquisadas.

Se tomarmos como ponto de partida as ações desenvolvidas no contexto escolar, podemos perceber que as relações interpessoais são evidenciadas principalmente a partir da forma como o gestor(a) / diretor(a) conduz as ações desenvolvidas dentro dos Agrupamentos. Apesar disso, esta implementação de uma gestão escolar participativa

democrática é, sem dúvida, uma exigência da sociedade. Como seres humanos estabelecemos uma comunicação verdadeira através de nossas percepções e para tornamos possível uma boa relação interpessoal, é preciso considerar três aspectos na percepção social, o “percebedor” (pessoa que observa e tenta compreender o outro), “percebido” (pessoa que está sendo observada e compreendida) e situação (o meio onde as ações de percepção acontecem).

Quando o individuo se sente rejeitado, ou inferior, ele se desestrutura e, na maioria das vezes, se submerge a um complicado estado de depressão, e isto também ocorre no meio educacional, pois a escola é um centro de relações que podem ser instrumentos positivos ou negativos de acordo com a intencionalidade de cada um.

Verificamos que a atividade docente requer uma interação não só entre professor, aluno e gestor/diretor, é uma rede de interações de pessoas com outras pessoas, num contexto mediado por diversos canais principalmente o diálogo. Os professores precisam estar preparados para atuarem não só como hábeis manejadores do conhecimento, mas como artífices de relações em que predominam valores, sentimentos e atitudes que solicitam interpretação. Todos estes aspetos assumem uma enorme importância, no quotidiano da prática docente e dos gestores que estão em permanente acto comunicacional, ao estabelecer um contacto sistemático com todos os membros da comunidade educativa, devem procurar interiorizar e vivenciar estes princípios, o mais possível, elevando desta forma, a sua capacidade e qualidade de comunicação interpessoal.

Os Agrupamentos promovem a redistribuição de responsabilidades e trabalham em equipa, proporcionam um espaço de troca de saberes e delegações no objetivo de estabelecer uma aprendizagem significativa ao aluno e conquistar o sucesso da escola através de ações que são conduzidas com os interesses e os anseios de todos.

A verdadeira relação interpessoal está ligada nos problemas extra-escolar e intra-escolar, ou seja, um indivíduo deve ser compreendido levando em consideração sua vida dentro e fora do ambiente escolar, deve abranger um senso de responsabilidade no que diz respeito ao valor integrado do ser humano. Os gestores/diretores dos Agrupamentos valorizam a autenticidade do senso de responsabilidade que é demonstrado por meio das

ações concretas que têm o sentido de promover o empenho dos profissionais envolvidos nos objetivos educacionais. Essa interação, por sua vez, implica a busca de um entendimento sobre e entre saberes que poderá permitir que essa interação prossiga na construção de novas realidades contemplando as relações interpessoais na construção da proposta pedagógica.

As hipóteses apresentadas no estudo, cuja formulação foi efectuada pela positiva, puderam ser confirmadas e confirmadas parcialmente pelos resultados obtidos da análise aos dados provenientes dos instrumentos de recolha de dados seleccionado, o questionário e a entrevista.

Assim, entendemos que a participação da comunidade representa um meio de grande importância para a escola. Esta deve envolver as famílias dos alunos, promovendo a integração desses pais não apenas nas reuniões (que avaliam o comportamento e o desenvolvimento dos seus filhos), mas na construção de uma proposta pedagógica que esteja de acordo com a cultura da comunidade. Desta maneira, a participação da comunidade, professores, alunos e funcionários da escola, pressupõem também conscientização da comunidade para a importância da participação.

Nesse sentido, compreendemos que a participação constitui uma das pretensões fundamentais a serem praticadas pelo corpo docente que trabalha na escola.

As Relações Interpessoais estão presentes em todas as Relações Sociais. Onde existirem mais de dois indivíduos, tem-se uma Relação Interpessoal de grupo, dentro de um contexto. Observa-se que dentro de um ambiente de trabalho, grupos de pessoas compartilham tarefas e por mais que se possa ter um modelo de comportamento, à medida, que as atividades e interações se desenvolvem, sentimentos são despertados comunicação, cooperação, respeito, amizade dentro de uma ética profissional.

Nas respostas analisadas, observou-se a existência de aspetos intrínsecos e extrínsecos que podem influenciar no potencial de criatividade do indivíduo. Entendeu-se então, que o clima psicológico predominante na gestão escolar é de fundamental importância para a manifestação da criatividade e geração de proposta inovadora por parte da classe docente. Alguns desses fatores residem no próprio ambiente de trabalho,

podendo apresentar-se como fatores intrínsecos, tais como: autonomia, reconhecimento, apoio da direção à criatividade, aceitação de ponto de vista e propostas divergentes, envolvimento pessoal.

As relações Interpessoais, indivíduo com o líder, com o colega ou grupo de trabalho, são fatores extrínsecos que influenciam, com caráter facilitador, ou repressor, o potencial de criatividade dos líderes e liderados dentro da escola de forma individual ou grupal. Dentre outros factores, destacam-se a motivação à produção de ideias, tolerância com o fracasso, encorajamento na experimentação e no correr riscos, espaço para expressão de ideias e opiniões.

Na verdade, o sucesso do aluno é o reflexo do resultado do trabalho do professor. Como já foi dito, o gestor/diretor é o facilitador, formador principal dos professores, portanto, cabe-lhe a responsabilidade pela formação dos professores. Assim, sugerimos três dimensões para a formação do gestor/diretor e dos professores – *Afetividade, Trabalho e Gestão*. Apresentamos três atividades, uma ligada a cada categoria, que poderiam ser realizadas nos agrupamentos, no início de cada ano letivo.

- **Categoria Afetividade**

Sugestão de dinâmica 1: EU SOU IMPORTANTE

1. Organizar o grupo em um círculo;
2. Distribuir fitas para cada grupo com a seguinte frase VOCÊ É IMPORTANTE NESTE GRUPO PORQUE...
3. Cada professor, um por vez, deve escolher um colega ou diretor, ou mesmo coordenador, amarrar a fita no braço e completar a frase acima reforçando a importância que aquela pessoa tem naquele grupo seja no campo da atuação profissional ou no campo pessoal.

Depois que todos se manifestarem, seria importante o diretor reforçar o que foi dito sobre cada professor, lembrando que só se atinge um objetivo com a participação e envolvimento de todos.

Sugestão de dinâmica 2: EU SOU SEU REFLEXO

Objetivo: autoconhecimento, reflexão sobre a prática.

O diretor deve colocar o grupo em círculo e solicitar que cada um escolha um colega com quem tem mais afinidade. Distribuir um cartaz pequeno escrito: ESPELHO.

Uma deverá ser o espelho do outro. O que tem a placa ESPELHO deverá apontar em si mesmo, falhas ou sucesso ao lidar com os colegas, diretor ou aluno. Por ser espelho, quando ele usa o pronome na primeira pessoa “EU” está a referir-se ao colega. Depois de 5 minutos, os papéis se invertem.

O diretor deve ressaltar que nossa prática pode refletir no outro como um espelho e que embora não podemos, somos espelhos, não apenas para os alunos, mas também para os colegas que estão iniciando, ou mesmo para aqueles que já estão há algum tempo na docência.

O grupo deve rodar, fazendo com que cada um ouça a fala de todos os colegas.

Após este momento, o diretor pergunta quem gostaria de compartilhar o que sentiu quando ouviu suas próprias características em outra pessoa.

OBS: É importante que o diretor se coloque não apenas como mediador da dinâmica, mas que também seja um espelho e ouça do grupo sua impressão sobre o diretor.

- **Categoria Trabalho**

Para aprimorar o trabalho coletivo é necessário promover reuniões pedagógicas que reúnam na medida do possível, o maior número de professores.

Muitas vezes a falta de convivência não propicia troca de experiência entre os professores. Os raros momentos em que estão juntos, possivelmente, provocará um sentimento de desconforto e mal-estar entre os professores que atuam em horários diferentes.

Quando o diretor ressalta sua insistência em promover as reuniões em horários diferentes demonstra sua preocupação em estar presente nas reuniões, porém a divisão em três dias e horários diferentes é um impedimento à convivência entre os professores para um desenvolvimento de relações interpessoais honestas, para troca de experiências entre os docentes de horários diferentes e, principalmente, buscar soluções que venham de encontro às necessidades do grupo como um todo, onde saberes docentes possam ser

agregados àqueles já existentes a partir do olhar coletivo que valoriza sentimentos, ideias e saberes de cada um. É preciso ouvir não apenas os professores que expressam sentimentos de tonalidade desagradáveis, mas também aqueles que manifestam, na postura e no discurso, um olhar positivo sobre a docência. Por exemplo, o que faz com que a professora B tenha um sentimento tão positivo sobre sua prática? O que a torna tão sorridente e alegre mesmo diante das dificuldades encontradas na sala de aula? O que ela faz para manter seu entusiasmo? Qual a sua motivação? Ouvir o que essa professora tem a dizer pode contribuir significativamente para a prática pedagógica dos outros professores que atuam em outros horários. Dessa forma, haverá construção de vínculos, identificação e empatia com a experiência do outro.

- **Categoria gestão**

Torna-se necessário que além da formação técnica, o diretor receba uma formação voltada para a gestão humanista, ou seja, que priorize o desenvolvimento de uma gestão realmente democrática onde os outros atores educacionais sejam ouvidos, tenham oportunidade de expressar seus sentimentos mais profundos em relação à escola e à gestão. Assim, o diretor precisa ter em mente que:

Tanto um olhar atento como o ouvir ativo são pré-requisito para uma fala significativa para o professor. Observando e ouvindo o professor em sua atuação, é preciso diagnosticar suas necessidades, sentir suas angústias e oferecer a ele a ajuda de que precisa naquele momento. (Almeida, 2012, p. 74)

Por outro lado, o mesmo autor (op. cit., p. 73) sugere aos professores em relação aos alunos, de igual modo para o diretor que também precisa ser ouvido atentamente e expressar aos professores seus sentimentos de angústia e frustração, suas dificuldades para lidar com situações que o cargo exige e buscar o máximo de adesão do grupo para solucionar possíveis conflitos de ordem racional entre os agentes educacionais e com os alunos. Para isso a formação do diretor além de ser individual deve abrigar também em alguns momentos, os coordenadores e o maior número de professores que o formador puder reunir com o intuito de estreitar essas relações.

As esferas superiores do sistema educacional precisam estar atentas aos sentimentos dos professores e, especialmente do diretor, oferecendo-lhe momentos de formação que propicie o desenvolvimento de relações afetivas, troca de experiências e

cooperação mútua buscando uma aproximação da teoria à prática, além de levar em consideração a experiência e saberes dos professores onde os conjuntos funcionais afetivos-cognitivos, possam contribuir para a elevação da qualidade do ensino das Instituições de Ensino.

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES PARA FUTURAS INVESTIGAÇÕES

“O essencial é saber ver,
Saber ver sem estar a pensar,
Saber ver quando se vê,
E nem pensar quando se vê
Nem ver quando se pensa.
Mas isso (tristes de nós que trazemos a alma vestida!),
Isso exige um estudo profundo,
Uma aprendizagem de desaprender.” Fernando Pessoa

1. Considerações Finais

A interação em qualquer ambiente nasce da aceitação do outro, onde o respeito e o acolhimento facilita a convivência entre os seres humanos. Os ambientes das relações interpessoais, estar focalizando a constituição do eu, a compreensão do indivíduo com suas diferenças e qualidades, para ter condições de vida nos grupos. A educação dá-se num processo de interação constante, em que nos vemos através dos outros e que vemos os outros através de nós mesmos. Nesta perspetiva, esta investigação procurou aprofundar o conhecimento sobre a interferência das relações interpessoais na gestão escolar, destacando o pensamento dos docentes e gestores/diretores dos Agrupamentos de escolas do Algueirão e de Carregal do Sal.

Conclui-se que não há um modelo a ser seguido nas relações interpessoais, porém tudo tende a convergir para o respeito em aceitar a forma com que cada um vê o mundo na sua individualidade. O que nos permitiu **confirmar** (100%), no Agrupamento do Algueirão, e a **confirmação parcial** (89,4%), no Agrupamento de Carregal do Sal, da primeira hipótese **H1** “A comunicação interpessoal é um aspecto relevante na gestão escolar”. Na verdade, há uma riqueza muito grande em ouvir o que o outro tem a dizer e tentar colocar-se no lugar do outro para desenvolver compreensões mais completas sobre as relações.

O gestor ao exercer sua liderança deve assumir a sua função de facilitador, mediando as práticas de ensino pelos professores, proporcionando-lhes meios didáticos e materiais para que possa desenvolver boas metodologias na sua prática pedagógica, é que se faz uma escola democrática onde aos poucos se consegue atingir seus objetivos educacionais e faz com que seus membros sejam agentes de transformação da sociedade de que fazem parte, através do reconhecimento e da valorização do empenhamento dos

profissionais dos Agrupamentos. Deste modo, **confirma-se** a segunda hipótese **H2** “É importante reconhecer e valorizar o empenhamento dos profissionais na construção dos objetivos educacionais”.

A terceira hipótese **H3** “A competência interpessoal de todos os sujeitos do âmbito escolar favorece o ensino-aprendizagem” foi **confirmada**, no Agrupamento do Algueirão e **confirmada parcialmente** no Agrupamento de Carregal do Sal (100% e 90%, respectivamente). O ativo tangível pode ser comprado, negociado, já a inteligência, as relações e as competências das pessoas é que são responsáveis pelo desempenho e melhoria do clima nas organizações. (Chiavenato, 2005). Na gestão escolar, as relações interpessoais podem promover e criar vínculos entre os grupos, se diferentes visões sobre o mundo, diferentes competências interpessoais e concepções sobre a educação conseguirem abrir espaços para a discussão e que, com isso, gere posturas e atitudes em sintonia, preservando sempre a individualidade do professor e a instituição a que pertencem. O conflito é útil para a solidariedade de um grupo e sua eficácia. Contudo, os conflitos, em demasia, provocam disfunções nos grupos e nas organizações, mas são indispensáveis para despertar a qualidade de desempenho, a inovação e a criatividade.

A escola tem uma missão essencialmente pedagógica e educativa que a torna diferente das outras organizações. Tendo isso em conta, não deve utilizar os modos de organização e os processos de gestão somente como meios para o desenvolvimento da ação pedagógica, mas devem também constituir-se, eles próprios, objeto de ação pedagógica. A decisão participada na escola não faz aumentar a produtividade, mas tem um impacto positivo na satisfação dos professores. Esta satisfação influencia a qualidade de trabalho desenvolvido e, a longo prazo, pode levar a um aumento de produtividade (Seco, 2002). Assim, **confirmamos**, no Agrupamento do Algueirão, a quarta hipótese **H4** “A proposta pedagógica deve contemplar a valorização das relações interpessoais na Instituição de Ensino” e **confirmamo-la parcialmente** no Agrupamento de Carregal do Sal (com 100% e 86%, respectivamente).

Neste trabalho procurámos responder à nossa pergunta de partida “Como as relações interpessoais podem ser um fator mobilizador e um contributo diferencial na gestão escolar?” Concluimos que é visível no contexto estudado a influência das relações interpessoais como um diferencial na gestão escolar, quando participativa e democrática,

constrói a verdadeira cidadania e desenvolve o potencial humano dentro de uma organização educacional, sendo o gestor um agente mobilizador de todo esse processo.

A gestão escolar, além de ser uma das funções do processo organizacional, é um dever social e pedagógico. A escola, mais uma vez, assume uma função social onde a influência das relações interpessoais é necessária e muito importante à medida que funciona como aparelho ideológico e precisa de atender às demandas da sociedade emergente. Assim sendo, o gestor escolar tem um grande desafio, que é o de integrar consciente e criticamente a escola, os seus alunos e professores no universo da sociedade do conhecimento. A função do gestor não é somente tomar decisões, mas sim contribuir para que todos os que convivem no espaço escolar possam ter estímulo, incentivando todos no processo de aperfeiçoamento profissional, fazendo com que as mudanças que normalmente ocorrem num processo democrático sejam organizadas da melhor maneira possível.

Dessa forma, os gestores têm a difícil tarefa de gerenciar de modo participativo e democrático, procurando a participação de todos os segmentos da comunidade escolar e desenvolvendo a principal função da escola que é a função social e a pedagógica. Ele é o elemento determinante para o bom clima organizacional. Ao término deste estudo, concluímos que as relações interpessoais são um contributo na gestão escolar, são um dos fios condutores da educação, na medida em que professores e gestores/diretores são atores principais da gestão educacional.

Os resultados obtidos com este trabalho podem ser um subsídio para as Instituições de Ensino que procurem inspirações para a gestão democrática e participativa com a inerência das relações interpessoais onde os conflitos interpessoais ocorram apenas para promover o crescimento dos sujeitos envolvidos.

O atual contexto em que as Instituições de Ensino estão inseridas, no qual a educação vem ocupando cada vez menos um espaço, mais do que nunca, está exigindo uma nova postura dos educadores. Evidencia-se a necessidade dos especialistas em gestão e em educação, mudarem suas práticas e através de uma ação integrada junto a toda a comunidade escolar, fomentar valores e sentimentos, aspetos tão importantes quanto à cognição.

Surge a necessidade, neste processo de integração, de se ter um relacionamento positivo entre todos os setores da escola, no qual o gestor é o principal elemento de integração e promoção das relações interpessoais dentro das Instituições de Ensino. Para que isto aconteça, é necessário que a equipa diretiva fortaleça a importância dos valores, credibilidade da comunidade escolar, proporcionando atividades que possibilitam o desenvolvimento da pessoa e também valorizando suas experiências.

Fica então, à responsabilidade de todos, educadores e especialistas, a formação e administração da comunidade escolar para uma gestão democrática e participativa com a interferência das relações interpessoais.

Em suma, os resultados desta pesquisa revelados pelos depoimentos dos 121 (cento e vinte e um) professores e dos 2 (dois) diretores aliados à nossa experiência como educadora confirmaram nossas primeiras impressões sobre a interferência das relações interpessoais na gestão escolar e acrescentaram também conhecimento e agregaram valor à nossa prática docente.

2. Sugestões e Futuras Linhas de Investigação

Grande parte da eficiência do processo de aprendizagem depende das relações desenvolvidas na escola. Quando há um bom relacionamento, todos os envolvidos nesta relação empenham-se em fazer o melhor possível nas suas práticas, tornando este processo mais significativo.

Para futuras investigações sugerimos:

- A importância da cooperação entre a escola e a família;
- Relação aluno/aluno na Escola;
- Relações interpessoais gestor/professor/aluno/família.

Revemo-nos no pensamento de Jclezz, quando nos diz:

“O sucesso das relações interpessoais, é a confiança recíproca entre as partes, quando esse elo é quebrado, a tendência é a regressão”.

BIBLIOGRAFIA

- Afonso, N. (2005). *Investigação Naturalista em Educação – um guia prático e crítico*. Coleção em foco. Porto: Edições ASA.
- Alarcão, I. (org). (2005). *Formação reflexiva de professores: estratégias de supervisão*. Portugal: Editora Porto.
- Alarcão, I. & Tavares, J. (2007). *Supervisão da Prática Pedagógica: Uma perspectiva de desenvolvimento aprendizagem*. Coimbra: Almedina Editora.
- Alves, M. (2012). *Metodologia Científica*. Lisboa: Escolar Editora.
- Alves, R. (2000). *Alegria de Ensinar*. Campinas: Papyrus Editora.
- Amorim, A. (2007). *Escola: Uma instituição Social, Complexa e Plural*. São Paulo: Viena Editora.
- Antunes, I. (2003). *Aula de Português: Encontro e interação*. São Paulo: Parábola Editorial.
- Araújo, J. (2011). *Influência da liderança transformacional na confiança e comprometimento organizacionais*. Dissertação de Mestrado, Associação de Politécnicos do Norte do Porto.
- Bacelar, L. (2008). *O papel do conselho escolar para a democratização da gestão*. Dissertação de Mestrado, Universidade Estadual do Ceará. Fortaleza.
- Barañano, A. (2004). *Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão – Manual de apoio à realização de trabalhos de investigação*. Lisboa: Sílabo Editora.
- Barbosa, S. & Faria J. (2000). *Comprometimento: Uma avaliação crítica sobre a praxis organizacional*. In Anais do 24º Encontro Anual da ANPAD, Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. Florianópolis. Rio de Janeiro.
- Bardin, L. (2006). *Análise de conteúdo* (Rego, L. & Pinheiro, A., Trans.). Lisboa: Edições 70. (Obra original publicada em 1977).
- Barreto, R. (2002). *Formação de Professores, Tecnologias e Linguagens: Mapeando novos e velhos (des) encontros*. São Paulo: Loyola Editora.

- Bogdan, R. & Biklen, S. (2010). *Investigação Qualitativa em Educação: Uma Introdução à Teoria e aos Métodos*. Porto: Porto Editora.
- Boog, M. & Castro, A. (2006). *Manuais de Gestão de Pessoas e Equipes*. 5ª Edição. São Paulo: Gente Editora.
- Braga, J. & Brito, L. (2009). *Perfil ideal de competência profissional de gestores da área de saúde*. In: Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, 2, Curitiba.
- Calixto, E. (2008). Mudança Terminológica: Administração x Gestão. *Revista de Iniciação Científica da Faculdade de Filosofia e Ciência da Universidade Estadual Paulista*. Nº. 1.
- Carbonell, J. (2001). *A Aventura de Inovar. A Mudança na Escola*. Porto Alegre: Artmed Editora.
- Carvalho, M. (2009). *Relacionamento Interpessoal: como preservar o sujeito coletivo*. Rio de Janeiro: LTC Editora.
- Carvalho, R. (2003). *Removendo Barreiras para a Aprendizagem. Educação Inclusiva*. 3ª Edição. Porto Alegre: Mediação Editora.
- Casassus, J. (2002). Problemas de la Gestión Educativa em América Latina: la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B. *Revista Em Aberto do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas do Ministério de Educação*. N.º 75.
- Castro, C. (2001). *Estrutura e Apresentação de Publicações Científicas*. São Paulo: McGraw-Hill Editora.
- Catani, A. (2009). *Gestão da Educação: Impasses, perspectivas e compromissos*. São Paulo: Cortez Editora.
- Catelli, A. (2002). *Controladoria: uma abordagem da gestão económica*. 2ª Edição. São Paulo: Atlas Editora.
- Chemin, B. (2012). *Manual da Univates para Trabalhos Académicos: planeamento, elaboração e apresentação*. 2ª Edição. Lajeado: Univates, E-book.
- Chiavenato, I. (2007). *Administração: teoria, processo e prática*. 4ª Edição. Rio de Janeiro: Elsevier Editora.

_____. (2005). *Comportamento Organizacional: A dinâmica do sucesso das organizações*. São Paulo: Thomson Editora.

_____. (2004). *Gestão de Pessoas*. 2ª Edição. São Paulo. Campus Editora.

_____. (2002). *Recursos Humanos*. 7ª Edição. São Paulo: Atlas S/A Editora.

_____. (2002). *Teoria Geral da Administração*. Rio de Janeiro: Campus Editora.

Colling, J.; Trindade, L.; Ziegler, M. & Nicolodi, S. (2012). O Gestor como Facilitador nos Processos de Ensino e Aprendizagem, *Centro Universitário Franciscano*.

Coutinho, M. & Moreira, M. (2004). *Psicologia da Educação*, Belo Horizonte: Lê S/A. Editora.

Cunha, A. (2012). *Práticas Pedagógicas para a Inclusão e Diversidade*. 2ª Edição. Rio de Janeiro: Walk Editora.

Daft, R. (2010). *Administração*. 2ª Edição. Tradução: Harue Ohara Avitche. São Paulo: Cengage Learning Editora.

Del Prette, A & Del Prette, Z. (2001). *Psicologia das Relações Interpessoais: Vivências para o trabalho em grupo*. Petrópolis: Vozes Editora.

Demo, P. (2000). *Conhecer e Aprender: Sabedoria dos limites e desafios*. Porto Alegre: Artmed Editora.

Dourado, L. (2007). *A Qualidade da Educação: Conceitos e definições*. Série documental: Textos para discussão, Brasília, v. 24, n.º 22, pp. 5-34.

Druker, P. (2004). *Na Prática*. 4ª Edição. Rio de Janeiro. Elsevier Editora.

Dubrin, A. (2003). *Fundamentos do Comportamento Organizacional*. São Paulo: Thomson Editora.

Esteban, M. (2002). *O que sabe quem erra? Reflexões sobre avaliação e fracasso escolar*. Rio de Janeiro: DP&A Editora.

Ferreira, N. & Syria C. (2008). *Gestão Democrática da Educação: Atuais tendências, novos desafios*. 6ª Edição. São Paulo, Cortez Editora.

Fidalgo, N. & Fidalgo, F. (2007). *Refluxos Sociais da Lógica de Competências: O processo de individualização em foco*. In: *Educação profissional e a lógica das*

- competências*. Fidalgo, F.; Oliveira, M. & Fidalgo, N. (Orgs.). Petrópolis, RJ: Vozes Editora.
- Fleury, M. & Oliveira Jr., M. (2001). *Gestão Estratégica do Conhecimento: Integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas Editora.
- Freire, P. (2011). *Pedagogia da Autonomia: Saberes necessários à prática educativa*. São Paulo: Paz e Terra Editora.
- Fullan, M. (2003). *Liderar numa Cultura de Mudança*. Porto: ASA Editora.
- Gil, A. (2010). *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. 5ª Edição. São Paulo: Atlas Editora.
- Gomes L.; Balkin, D. & Cardy, R. (2001). *Managing Human Resources. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice - Hall Editora*.
- Goldani, A.; Togatlian, M. & Costa, R. (2010). *Desenvolvimento, Emoção e Relacionamento na Escola*. Rio de Janeiro: E-papers Editora.
- Goleman, D. (2001). *Trabalhando com a Inteligência Emocional*. Rio de Janeiro: Objetiva Editora.
- Grillo, M. (2004). *O Professor e a Docência: O encontro com o aluno*. In: Enricone, D. (Org.) *Ser Professor*. 4ª Edição. Porto Alegre: Edipucrs Editora.
- Hargreaves, A & Fink, D. (2007). *Liderança Sustentável*. Porto: Porto Editora.
- Hernandez, F. (2000). *Aprendendo com as Inovações nas Escolas*. Porto Alegre: Artmed Editora.
- Lemos, E. (2011). *Comunicação Interna como Diferencial em Relações Públicas*. In: Farias, L. (org.). *Relações Públicas Estratégicas: Técnicas, conceitos e instrumentos*. São Paulo: Summus Editora.
- Lerner, W. (2002). *Competência é Essencial na Administração*. São Paulo: Global Editora.
- Libâneo, J. (2004). *Organização e Gestão da Escola: Teoria e prática*. 5ª Edição. Goiânia: Alternativa Editora.
- Libâneo, J.; Oliveira, J. & ToschiMirza S. (2002). *Educação Escolar: Políticas, estrutura e organização*. 2ª Edição. São Paulo. Cortez Editora.

- Libâneo, J. (2000). Produção de Saberes na Escola: Suspeitas e apostas. In: Monteiro S. & Aida, M. et al (Org.). *Didática, Currículo e Saberes Escolares*. Rio de Janeiro: DP&A Editora.
- Lück, H. (2000). Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto à Formação de seus Gestores. *Revista Em Aberto, Brasília*. Nº. 72, pp. 1-195.
- Maggi, L. (2006). *A filosofia da linguagem, as tecnologias educacionais e a educação matemática: Piaget, Vygotsky e Wittgenstein como paradigmas epistemológicos referenciais*. Dissertação de Mestrado, Universidade Estadual de Campinas.
- Marcellos, V. (2009). Relações interpessoais – reflexões a cerca do cotidiano escolar. *Artigonal – Diretório de Artigos Gratuitos*.
- Marconi, M. & Lakatos, E. *Metodologia Científica*. 5ª Edição. São Paulo: Atlas Editora.
- _____. (2011). *Metodologia Científica*. 6ª Edição. São Paulo: Atlas Editora.
- Martins, A. (2002). *Autonomia da Escola: a (ex) tensão do tema nas políticas públicas*. São Paulo: Cortez Editora.
- Maximiano, A. (2007). *Teoria Geral da Administração*. São Paulo: Atlas Editora.
- Meirinhos, M. & Osório, A. (2010). *O estudo de caso como estratégia de investigação em educação*. EDUSER: Revista de Educação, v. 2, n. 2.
- Mello, T. & Rubio, J. (2013). A Importância da Afetividade na Relação Professor/Aluno no Processo de Ensino/Aprendizagem na Educação Infantil. *Revista Electrónica Saberes da Educação*. Vol.4 nº1 2013 ISSN 2177-7748.
- Minayo, M. (Org.). (2001). *Pesquisa Social: teoria, método e criatividade*. Petrópolis, RJ: Vozes Editora.
- Minicucci. (2001). *As Relações Humanas – Psicologia das Relações Interpessoais*. 6º Edição. São Paulo. Atlas Editora. p. 240.
- Moreira, E. (2008). *Clima Organizacional*. Curitiba: IESDE. Brasil S.A Editora.
- Morin, E. (2007). *Educação e Complexidade: os sete saberes e outros ensaios*. São Paulo: Cortez Editora.
- Moscovici, F. (2003). *Desenvolvimento Interpessoal: treinamento em grupo*. 13. Edição, rev. e ampl Rio de Janeiro: J. Olympio Editora.

- Muchinsky, P. (2004). *Psicologia Organizacional*. São Paulo: pioneira Thomson Learning Editora.
- Muller, L. (2002). *A Interação Professor-Aluno no Processo Educativo, Universidade São Judas Tadeu*. Integração Ensino-Pesquisa-Extensão. Ano VIII. nº 31. ISSN-1413-6147.
- Muñoz, C. (2007). *Del mapa escolar al territorio educativo: disoñando la escuela desde la educación*. Santiago: Nueva Mirada Editorial.
- Nascimento, A & Reginato, L. (2007). *Controladoria: Um enfoque na eficácia organizacional*. São Paulo: Atlas Editora.
- Oliveira, D. (2006). A Gestão Democrática da Educação no Contexto da Reforma do Estado. In: Ferreira, N. (org.). *Gestão da Educação: impasses, perspectivas e compromissos*. São Paulo: Cortez, pp. 91-112.
- Oliveira, L.; Perez Jr., J. & Silva, C. (2002). *Controladoria Estratégica*. São Paulo: Atlas Editora.
- Pacheco, M. (2008). *Clima escolar nas escolas públicas municipais de altos e baixos prestígios no Rio de Janeiro - A percepção dos alunos sobre o ambiente escolar*. Rio de Janeiro.
- Pedrosa, F. (2007). *Clima Acadêmico e Promoção da Aprendizagem nos Anos Iniciais do Ensino Fundamental: um estudo sobre a escola e a sala de aula*. Dissertação de Mestrado. Departamento de Educação. PUC - Rio: Rio de Janeiro.
- Perrenoud, P. (2002). *Dez Novas Competências para Ensinar*. Porto Alegre: ArtMed Editora.
- Polít, D.; Beck, C. & Hungler, B. (2004). *Fundamentos de Pesquisa em Enfermagem: Métodos, avaliação e utilização*. 5ª Edição. Porto Alegre: ArtMed Editora.
- Quivy, R. & Campenhoudt, L. (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, Lisboa: Gradiva Editora.
- Ramos, A. (2003). *Introdução à Psicologia Social*. 4ª Edição. Santa Catarina: Takano Editora.

- Relvas, M. (2010). *Neurociência e Transtornos de Aprendizagem: As múltiplas eficiências para uma educação inclusiva*. 4ª Edição. Rio de Janeiro: Wark Editora.
- Resende, E. (2003). *O Livro das Competências: desenvolvimento das competências: A melhor auto-ajuda para pessoas, organizações e sociedade*. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora.
- Robbins, S. (2003). *A Verdade sobre Gerenciar Pessoas*. São Paulo: Prentice Hall Editora.
- _____. (2002). *Comportamento Organizacional*. 9ª Edição. São Paulo: Prentice Hall Editora.
- _____. (2004). *Fundamentos do Comportamento Organizacional*. 7ª Edição. São Paulo: Prentice Hall Editora.
- Rosa, J. (org.) & Ferreira, B. (et al.). (2006). *Psicologia e Educação: O significado do aprender*. 9ª Edição. Porto Alegre: Edipucrs Editora.
- Sander, B. (2007). *Administração da Educação no Brasil: genealogia do conhecimento*. Brasília: Liber Editora.
- Santos, A. (2004). *Metodologia Científica: A construção do conhecimento*. 6ª Edição. Rio de Janeiro: DP&A Editora.
- Santos, L. (2000). Pluralidade de Saberes em Processos Educativos. In: Monteiro, A. et al (org.). *Didática, currículo e saberes escolares*. Rio de Janeiro: DP&A Editora, pp. 46-59.
- Sarubi, É. (2006). Gestão democrática: repercussões na identidade e profissão dos diretores escolares. In: *Seminário da Redestado – Regulação Educacional e Trabalho Docente*, 6ª Edição. Rio de Janeiro. Anais Editora.
- Schultz, R. (2007). *Formação Docente: A terceira margem no ofício de aprender e ensinar*. São Paulo: Scortecci Editora.
- Silva, A. (2010). *Bullying: Mentas perigosas nas escolas*. Rio de Janeiro: Objetiva Editora.

- Silva Jr., C. (2002). Espaço da Administração no Tempo da Gestão. In: Machado, L. & Ferreira, N. (org.). *Política e Gestão da Educação: Dois olhares*. Rio de Janeiro: DP&A Editora, pp. 199-211.
- Silva, M. & Tenório, M. (2010). *Perspectivas da Avaliação Institucional na Educação Básica: Um estudo de caso em uma escola da rede estadual de Salvador*. Salvador: EDUFBA Editora.
- Silva, P. (2003). *Emografia e Educação. Reflexões a Propósito de uma Pesquisa Sociológica*. Porto: Profedições Editora.
- Siqueira, M.; Neto, D. & Stake, E. (2001). The case study method in social inquiry. In Denzin, N. & Lincoln, Y. *The American tradition in qualitative research*. Vol. II. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Souza, A. (2009). *Explorando e Construindo um Conceito de Gestão Democrática*. Educação em Revista, Belo Horizonte, v. 25, n. 03, pp. 123-140.
- Tartuce, T. (2006). *Métodos de pesquisa*. Fortaleza: UNICE – Editora.
- Teixeira, S. (2005). *Gestão das Organizações*. 2ª Edição. Madrid: McGraw Hill Editora.
- Tuckman, B. (2000). *Manual de Investigação em Educação: Como conceber e realizar o processo de investigação em educação*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian Editora.
- Valle, P. (2006). *Inteligência emocional no trabalho: Um estudo exploratório*. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia e Finanças. Rio de Janeiro.
- Vieira, A. et al. (2003). *Gestão e desenvolvimento de competências gerenciais relacionadas à tecnologia da informação*. Dissertação de Mestrado Pontifícia Universidade Católica do Paraná.
- Zabala, A. (2001). *A Prática Educativa: Como ensinar*. Porto Alegre. ArtMed Editora.
- Zanelli, J.; Andrade, J. & Bastos, A. (2004). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre. ArtMed Editora.
- Zanlorenço, M. & Schnekenberg, M. (2008). Liderança e Motivação na Gestão Escolar: O trabalho articulador dos diretores das escolas municipais. *Revista Electrónica Lato Sensu*, N.º1 pp.54-112.

Zarifian, P. (2001). *Objetivo Competência: Por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas Editora.

Zuano, A. (2006). O Processo Ensino – Aprendizagem na Perspectiva das Relações entre: Professor-aluno, aluno-conteúdo e aluno-aluno. *Revista Ponto de Vista*. N.º 16 pp.102-153.

Webgrafia

<http://www.revistas2.uepg.br/index.php/humanas> [Consult.18 Dez. 2015].

<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/29873/000779376.pdf?sequence=1>
[Consult.26 Ago. 2015].

www.univates.br [Consult. 20 Nov. 2016].

<http://www.webartigos.com/afuncao dogestorescolar> [Consult. 29 Nov. 2016].

<http://www.faceten.edu.br/Importancia%20da%20afetividade%20na%20aprendizagem.pdf> [Consult. 11 Fev. 2016].

www.rhportal.com.br/recursos-humanos/O-Poder-Magico-Do-Relacionamento-htm
[Consult. 21 Out. 2016].

<http://www.scielo.br> [Consult. 07 Jan. 2017].

<http://www.acervodigital.unesp.br/bitstream/123456789/65264/1/u1d26v1t02sem.pdf>
[Consult. 12 Abr. 2016].

<http://www.facsao Roque.br/novo/publicacoes/pdf/v4-n1-Tagides.pdf> [Consult. 10 Fev. 2014].

<http://www.usjt.br/proex/arquivos/produtosacademicos/27631.pdf> [Consult. 02 Abr. 2016].

http://recife.ifpe.edu.br/recife/A_gestao_democratica_da_educacao_no_contexto_dareforma_do_estado%20Dante.pdf [Consult. 12 Out. 2016].

<http://qi.edu.br/posgraduacao/producaoacademica/files/ARTIGO%20POS%20GESTO%20DE%20PESSOAS%20j%20carlos.pdf> [Consult. 01 Dez. 2016].

<http://www.webartigos.com/articles/26749/1/relacoes-interpessoais>. [Consult. 16 Ago. 2016].

<http://www.espacoacademico.com.br.htm> [Consult. 08 Mar. 2017].

<http://unice.br/sitenovo/sitenovo/index.php> [Consult. 14 Abr. 2017].

<http://www.scielo.br/pdf/edur/v25n3/07.pdf> [Consult. 21 Mar. 2016].

<http://educacao.salvador.ba.gov.br/site/documentos/espaco-virtual/espacopraxispedagogicas/RELA%C3%87%C3%83O%20PROFESSORALUNO/a%20presenca%20do%20dialogo%20na%20relacao%20professor-aluno.pdf> [Consult. 20 Mar. 2016].

<http://pt.scribd.com/doc/50783778/Ambiente-de-trabalho-e-as-relacoes-interpessoais> [Consult. 03 Nov. 2016].

APÊNDICES

**APÊNDICE I - Pedido de autorização à Direção do Agrupamento e
autorização do(a) Sr.(a)**

Diretor(a)

Pedido de autorização à Direção do Agrupamento

Informo V^a Ex.^a que estou a realizar, na Universidade Fernando Pessoa – UFP, o Mestrado em Docência e Gestão da Educação, sob orientação do Prof. Doutor Carlos Teixeira Alves, cujo título é “A Interferência das Relações Interpessoais na Gestão Escolar”.

O objetivo desta pesquisa é verificar se a relação interpessoal, através dos indicadores de qualidade da gestão escolar, com mudança de paradigma, visão estratégica e ações interligadas contribui no avanço dos processos socioeducativos.

Solicito a V^a Ex.^a, enquanto Diretor(a), autorização para que os docentes do Agrupamento participem na referida investigação. Os questionários são anónimos e os dados recolhidos confidenciais, servindo apenas para fins de investigação.

A obtenção dos dados a recolher contribuirá de forma decisiva para o êxito da minha investigação, deste modo, agradeço a V^a Ex.^a a facilidade que me conceda para a obtenção dos mesmos.

A Mestranda em Docência e Gestão da Educação – UFP

Lisboa, ___/04/2017

Carla Cristina Sousa dos Santos

carlinhacss@hotmail.com

Declaro que autorizo a realização da investigação neste Agrupamento.

Lisboa, ___/04/2017

(Diretor(a) da Escola)

APÊNDICE II - Termo de Consentimento Livre Esclarecido

Termo de Consentimento Livre Esclarecido

Pelo presente termo de *Consentimento Livre e Esclarecido*, declaro que autorizo a minha participação nesta pesquisa, intitulada: “A Interferência das Relações Interpessoais na Gestão Escolar”, do Mestrado em Docência e Gestão da Educação na Universidade Fernando Pessoa – UFP, tendo como orientador o Prof. Doutor Carlos Teixeira Alves. Fui devidamente informado(a), de forma clara e detalhada, livre de qualquer constrangimento e coerção, dos objetivos, da justificativa, dos instrumentos de coleta de informação que serão utilizados, dos riscos e benefícios, conforme já citados neste termo.

Trata-se de um projeto com o objetivo de verificar se a relação interpessoal, através dos indicadores de qualidade da gestão escolar, com mudança de paradigma, visão estratégica e ações interligadas, contribui no avanço dos processos socioeducativos.

Todos os resultados serão mantidos em sigilo, servindo apenas para os fins da pesquisa, não se revelando o nome dos participantes. Todos os registos ficarão na posse da pesquisadora por cinco anos e, após esse período, serão incinerados. Fui, também, esclarecido que tenho direito:

- A receber resposta a qualquer pergunta, ou esclarecimento a qualquer dúvida acerca dos procedimentos, riscos, benefícios e outros assuntos relacionados com a pesquisa;
- A poder retirar o meu consentimento a qualquer momento, deixando de participar do estudo, sem que isso traga qualquer tipo de prejuízo;
- De que não serei identificado aquando da divulgação dos resultados e que todas as informações obtidas serão utilizadas apenas para fins científicos vinculados à pesquisa.

Data _____/_____/_____

Assinatura do participante da pesquisa~

Assinatura do pesquisador responsável

APÊNDICE III - GUIÃO DE ENTREVISTA

GESTOR

BLOCOS	QUESTÕES ORIENTADORAS
CONTEXTUALIZAÇÃO DA ENTREVISTA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Informar, de forma breve, sobre os objetivos do trabalho de investigação 2. Solicitar ao entrevistado colaboração, dado que o seu contributo é imprescindível na realização da investigação. 3. Garantia de confidencialidade. 4. Solicitar autorização para gravar entrevista em suporte áudio.
RECOLHA DE DADOS BIOGRÁFICOS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Grupo etário <input type="checkbox"/> 30-40 <input type="checkbox"/> 41-50 <input type="checkbox"/> 51-60 <input type="checkbox"/> +60 2. Género. 3. Formação académica e situação profissional. 4. Anos de serviço docente. 5. Anos de serviço docente na Instituição de Ensino. 6. Anos de serviço como Gestor(a).
MOTIVAÇÃO/ SATISFAÇÃO PROFISSIONAL	<ol style="list-style-type: none"> 1. O que o levou a concorrer ao cargo da Diretor(a)? 2. Mantêm-se hoje as mesmas motivações? 3. Que aspetos contribuíram mais para a sua satisfação profissional? E que aspetos contribuíram menos? 4. Quais as principais diferenças que encontra entre o cargo de Gestor(a) e de Professor(a)?
MISSÃO, VISÃO E VALORES – AÇÃO DO DIRETOR	<ol style="list-style-type: none"> 1. Como ocupa o seu dia de trabalho? Que tipo de atividades lhe ocupam mais tempo? 2. Que balanço faz sobre o seu mandato de Diretor(a) até o momento presente? 3. Que dificuldades tem sentido na conquista de docentes que tendem a ser mais renitentes à mudança? 4. Os docentes estão recetivos a que exponha a missão da escola e a sua visão para a Gestão Escolar? 5. O Projeto Educativo e o Projeto de Intervenção são documentos norteadores da vida organizacional escolar. Espelham a visão e os valores. De que modo passa a mensagem neles contida aos docentes? 6. De que forma aproveita as competências profissionais dos docentes para alcançar a missão educacional? 7. Na abordagem que faz aos docentes, considera ser um(a) gestor(a) mais assertiva ou diretiva? 8. É necessário utilizar o seu poder de forma mais vincada para influenciar os docentes, no sentido de caminharem para os interesses gerais da Gestão Escolar?

	<p>9. Como tem gerido as sucessivas mudanças que têm “inundado” a educação?</p> <p>10. Que tipo de dificuldades tem sentido na mobilização/ compromisso dos docentes?</p>
<p>COMPROMISSO COM A ORGANIZAÇÃO ESCOLAR</p>	<p>1. Na sua perspetiva, envolver os docentes no processo de gestão fomenta o seu compromisso na obtenção de resultados escolares?</p> <p>2. Tem por hábito estabelecer com os docentes metas e objetivos comuns a atingir?</p> <p>3. De que modo encoraja os docentes a envolverem-se ativamente na implementação do seu Plano de Intervenção?</p> <p>4. Tem por hábito realçar a importância de se ter um forte sentido de missão para atingir os objetivos?</p> <p>5. Reconhece e valoriza o empenho e o esforço dos docentes na consecução dos objetivos delineados?</p> <p>6. Monitorização reguladora ou autonomia das equipas - Enquanto gestor(a), como se posiciona?</p> <p>7. Considera ser um impulsionador da inovação e da mudança? Como transmite essa ideia ao corpo docente?</p> <p>8. Que estratégias desenvolve para ser uma escola de referência?</p> <p>9. Resultados escolares? Uma preocupação de todos os diretores. O que faz um diretor para alcançar os resultados pretendidos?</p>
<p>AMBIENTE ESCOLAR E RELAÇÕES INTERPESSOAIS</p>	<p>1. Por que razão é importante promover um clima aberto e franco entre os professores?</p> <p>2. Considera que as relações amistosas e de confiança entre os docentes são fatores que potenciam o sucesso da organização escolar?</p> <p>3. De que forma integra os novos docentes na cultura da organização escolar?</p> <p>4. Em que altura do ano letivo procura definir claramente as expectativas em relação ao trabalho dos docentes?</p> <p>5. Com que frequência interage com os docentes em situações (in)formais? Que importância atribui a essa interação?</p> <p>6. De que forma procura promover e apoiar projetos e ações que facilitam um clima unificador e convergente?</p> <p>7. Tem o hábito de andar pela escola, entrar nas salas de aula? (E visitar as escolas que compõem o Agrupamento?)</p> <p>8. Sente necessidade de mediar conflitos com regularidade ou prefere que as partes encontrem soluções de entendimento?</p> <p>9. Até que ponto a comunicação é um aspeto relevante na vida organizacional do Agrupamento?</p> <p>10. Ouvir e decidir depois ... é um lema da sua liderança?</p> <p>11. Como classifica o ambiente escolar?</p> <p>12. Concorda que o ambiente escolar pode ser entendido como um aspeto relevante na vida educacional?</p>
<p>O QUE É, PARA SI, SER “GESTOR(A) ESCOLAR?”</p>	

APÊNDICE IV - QUESTIONÁRIO AOS DOCENTES

I – Dados Pessoais

1. Idade			
<input type="checkbox"/> 23-27 anos	<input type="checkbox"/> 28-32 anos	<input type="checkbox"/> 33-37 anos	<input type="checkbox"/> 38-42 anos
<input type="checkbox"/> 43-47 anos	<input type="checkbox"/> 48-52 anos	<input type="checkbox"/> 53-57 anos	<input type="checkbox"/> + 58 anos
2. Género		3. Habilitações Literárias	
<input type="checkbox"/> Masculino	<input type="checkbox"/> Feminino	<input type="checkbox"/> Licenciatura	<input type="checkbox"/> Pós-Graduação
		<input type="checkbox"/> Mestrado	<input type="checkbox"/> Doutoramento
4. Ciclo em que leciona:		5. Há quantos anos está neste Agrupamento?	
<input type="checkbox"/> 1°	<input type="checkbox"/> 2°	<input type="checkbox"/> 3°	_____ anos.
<input type="checkbox"/> Secundário			

Leia atentamente cada item e marque um “X” na sequência de 1 a 5, a posição que melhor descrever a atuação real da gestão escolar no que concerne a influencia das relações interpessoais. Nesta sequência, o 1 representa o mínimo e o 5 o máximo.
As questões que se colocam têm que ver com a Escola em geral e não com esta em particular.

II – Relações Interpessoais – Gestão	1	2	3	4	5
1. As boas relações estabelecidas no ambiente escolar favorecem o processo da gestão.					
2. A proposta pedagógica da escola deve contemplar a valorização das relações interpessoais na Instituição de Ensino.					
3. A gestão escolar deve trabalhar para o crescimento pessoal.					
4. A equipa gestora deve se preocupar com os interesses pessoais do corpo funcional.					
5. A Direção do Agrupamento de Escolas deve estimular o convívio cordial entre os alunos e entre estes e a equipe escolar.					
6. Acompanha e valoriza os trabalhos dos participantes da Instituição de Ensino.					
7. As relações interpessoais na gestão escolar potencializam o sucesso educacional.					

III – As Relações Interpessoais e os resultados escolares	1	2	3	4	5
8. As relações afetivas são importantes no ambiente escolar.					
9. A interação aluno x professor influencia no ensino aprendizagem.					
10. A aprendizagem dos alunos é influenciada pelas relações interpessoais entre eles.					
11. Os professores devem solucionar rapidamente os problemas do cotidiano da Instituição de Ensino com a participação da equipe escolar e dos alunos.					
IV – Participação na vida escolar / Tomada de decisões	1	2	3	4	5
12. Os atores da comunidade escolar (alunos, professores, gestores e funcionários) devem participar ativamente, de acordo com o seu estatuto no processo de tomada de decisões da vida escolar.					
13. A Escola deve propor idéias inovadoras, iniciar projetos e influenciar o rumo dos acontecimentos, com impacto na vida da comunidade.					
14. A Instituição de Ensino deve trabalhar usando estratégias para aumentar a participação da comunidade.					