



UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO

GENIGLEIDE SANTOS DA HORA

GESTÃO ESCOLAR PARTICIPATIVA
UM DESAFIO RELACIONAL E ORGANIZACIONAL

SALVADOR

2002

GENIGLEIDE SANTOS DA HORA

**GESTÃO ESCOLAR PARTICIPATIVA
UM DESAFIO RELACIONAL E ORGANIZACIONAL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação, da Faculdade de Educação, da Universidade Federal da Bahia, para obtenção do grau de Mestre em Educação.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Theresinha Guimarães Miranda

SALVADOR

2002

Biblioteca Anísio Teixeira – Faculdade de Educação - UFBA

H811 Hora, Genigleide Santos da
Gestão escolar participativa: um desafio relacional
e organizacional / Genigleide Santos da Hora. – Salvador: G.
S. da Hora, 2002.
191 f. : il.

Orientadora: Professora Theresinha Guimarães Miranda.
Dissertação (mestrado) – Universidade Federal da Bahia,
Faculdade de Educação, 2002.

1.Gestão escolar. 2. Administração escolar. 3. Escola –
Organização e gestão. 4. Gestão participativa I. Miranda,
Theresinha Guimarães II. Universidade Federal da Bahia.
Faculdade de Educação III. Título.

CDD – 371.2



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO**

GENIGLEIDE SANTOS DA HORA

**GESTÃO ESCOLAR PARTICIPATIVA
UM DESAFIO RELACIONAL E ORGANIZACIONAL**

Dissertação para obtenção do grau de Mestre em Educação

Salvador, 09 de setembro de 2002

Banca Examinadora:

Prof.^a Dr.^a Theresinha Guimarães Miranda – Orientador

Prof.^a Dr.^a Arlinda Paranhos Oliveira

Prof.^a Dr.^a Dora Leal Rosa

AGRADECIMENTOS

“A DEUS,

Nossa gratidão por existir...

À Mãe, Mestra e Serva NATUREZA,

Pela dedicação, zelo e afeição profunda, pelas orientações claras, seguras e definitivas e pela doação dos elementos básicos, fundamentais, realizadores de toda obra.

Aos HOMENS,

Por nos proporcionarem as Vivências do dia-a-dia que nos oportunizam alcançar o valor real das relações - porquanto nada vive isolado - para que compreendamos “O REAL DA VIDA”.

ESCOLA É...

O lugar onde se faz amigos. Não se trata só de prédios, quadros, programas, horários, conceitos... Escola é, sobretudo, gente, gente que trabalha, gente que estuda, se alegra, se conhece, se estima. Diretor é gente, Coordenador é gente, o Professor é gente, o Aluno é gente, cada Funcionário é gente. E a Escola será cada vez melhor, na medida em que ser se comporta como amigo, como irmão. Nada de "ilha" cercada de gente por todos os lados. Nada de conviver com pessoas e, depois, descobrir que não tem amizade a ninguém. Nada de ser como tijolo que forma a parede, indiferente, frio, só. Importante na escola não é só estudar, é também criar laços de amizade, é conviver, é se amarrar nela. Ora, é lógico... Numa escola assim vai se fácil estudar, crescer, fazer amigos, educar-se, SER FELIZ.

Paulo Freire.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Média de Idade dos Sujeitos Educativos	74
Figura 2 – Percepção Conceitual dos Sujeitos Quanto ao Estilo de Liderança	131

LISTA DE TABELAS

- Tabela 1 – Percepção dos sujeitos quanto à cultura escolar organizacional 86
- Tabela 2 – Percepção dos sujeitos quanto à dinâmica escolar organizacional100
- Tabela 3 – Percepção dos sujeitos quanto à gestão escolar organizacional 122

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS

LISTA DE TABELAS

RESUMO

ABSTRACT

1 INTRODUÇÃO	11
2 GESTÃO EDUCACIONAL: UM DESAFIO HISTÓRICO	16
2.1 EDUCAÇÃO: IMPASSES E PERSPECTIVAS	27
2.2 DINÂMICA DAS RELAÇÕES E O PODER NA PRÁTICA ESCOLAR	35
2.3 PROCESSO EM CONSTRUÇÃO: CULTURA ORGANIZACIONAL DA ESCOLA	44
2.4 DINÂMICA SOCIAL DA GESTÃO PARTICIPATIVA: ALGUNS PRINCÍPIOS DE AÇÃO	52
3 CAMINHO METODOLÓGICO	65
3.1. OPÇÃO POR UM MÉTODO	65
3.2. DESAFIOS DE UMA PRÁTICA	69
3.3. PERCURSO DA INVESTIGAÇÃO	71
3.4. CONTEXTUALIZANDO A ESCOLA	72
4 PERCEPÇÃO DOS SUJEITOS EDUCATIVOS E A GESTÃO ESCOLAR	75
4.1 QUANTO À CULTURA ORGANIZACIONAL	83
4.2 QUANTO À DINÂMICA RELACIONAL ESCOLAR	97
4.3 QUANTO À GESTÃO ESCOLAR PARTICIPATIVA	112
4.4 PERCEPÇÃO CONCEITUAL DOS SUJEITOS QUANTO AO ESTILO DE LIDERANÇA ESCOLAR	130
4.4.1 Autoritária e centralizadora	132
4.4.2 Decisões democráticas	135
4.4.3 Liderança dispersa e indecisa.....	142
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES	146

REFERÊNCIAS	154
ANEXOS	173

RESUMO

O presente estudo analisa a prática da gestão escolar, destacando a relevância do tema, o processo do gerenciamento de uma escola pública no interior da Bahia e, para isso, foi necessário verificar em que sentido e em quais condições as suas práticas abrem, efetivamente, a possibilidade de mudanças no espaço educativo. A revisão da literatura foi a partir de conceitos de *educação* de Paulo Freire, *democracia* de Bobbio, Weber e *gestão escolar* de Alonso, Ferreira, Freitas, Lück, Werle... E, para a análise desta investigação buscou-se definições teóricas e operacionais da visão sistêmica para análise das categorias: *cultura escolar organizacional*, *dinâmica escolar relacional* e *gestão escolar participativa*. A metodologia adotada foi o estudo de caso, utilizando-se como instrumento de coleta de dados, o questionário com perguntas aberta e fechada, aplicada aos diferentes segmentos da comunidade escolar pesquisada: professores, aluno, pais de alunos, coordenadores e diretores, funcionários. A análise dos dados revela encontrar situações contraditórias que perpassam o exercício da prática educativa que ora se apresenta como participativa e democrática e ora se revela uma prática de natureza centralizadora. Conclui salientando a complexidade da questão, mas ressalta a gestão escolar participativa na escola como uma possibilidade, evolução conceitual, e pré-requisito para implantação da autonomia nas escolas públicas, a qual terá necessariamente de construir seu próprio projeto político pedagógico e, seu alcance não será apenas através de leis e regulamentos, mas, sobretudo, a partir do aprender a compartilhar as diferenças, advindas, principalmente, do compromisso do educador, gestor e líder de pessoas em fazer acontecer e mudar a história. Aponta a descentralização das ações, seja qual for o enfoque dado, como um avanço, para o exercício da democracia e cidadania, na escola pública, buscando-se cada vez mais aperfeiçoar o processo no sentido de cumprir a sua função social.

Palavras-chave: Gestão escolar; Administração escolar; Escola – Organização e gestão; Gestão participativa.

ABSTRACT

The present study analyzes the school administration practice, giving special attention to the process of school management; for that, it was necessary to verify in which sense and conditions the practice allows changes in the educational space to happen. The present study is based on the concepts of education of democracy of Bobbio, Weber and of school management of Alonso, Lück *et al.* The revision of the literature that bases the educational management had the intention to broaden the analysis, and the thematic was countersigned under the point of view of the historicalness, of the theoretical and practical perspective. Theoretical and operational definitions of categories as organizational, dynamic relation and participative management were used as references for the research analysis. Study of case was adopted as the methodology, and came out with the elaboration and the application of questionnaires half-structured with the different segments of the searched school community (director, coordinator, teacher, student, parents of student). The analysis of the data reveals the contradictory situations that pass by the exercise of the educational practice that today it is presented as participant and democratic, on the other hand it reveals a practice of centralizing nature. It can be concluded pointing out the complexity of the subject, but it points out the administration school participant in the school as a possibility, conceptual evolution, and pre-requirement for implantation of the autonomy in the public schools, which will necessarily have to build its own pedagogic political project and its reach won't just be through laws and regulations, but, above all, starting from learning to share the differences, that come, mainly, from the educator's commitment, manager and people's leader in doing to happen and to change the history. It can be pointed the decentralization of the actions, be which goes the given focus, as a progress, for the exercise of the democracy and citizenship, in the public school, being looked for, every time, more to improve the process in the sense of accomplishing your social function.

Keywords: school management; school administration; organizational school management; participative management.