



**SOCIEDADE DE EDUCAÇÃO, CULTURA E ESPORTES DE PESQUEIRA - SECEP  
INSTITUTO SUPERIOR DE EDUCAÇÃO DE PESQUEIRA - ISEP  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO *LATO SENSU*  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESCOLAR E COORDENAÇÃO  
PEDAGÓGICA  
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: EDUCAÇÃO  
LINHA DE PESQUISA: EDUCAÇÃO E DESENVOLVIMENTO HUMANO**

**A POSTURA DO GESTOR DEMOCRÁTICO NO AMBIENTE ESCOLAR.**

**ARILZA MENDONÇA PAULO LEONEZ**

**MACAU/RN  
2015**

**Arilza Mendonça Paulo Leonez**

Graduada em Pedagogia pela Universidade Estadual Vale do Acaraú,  
Pós-graduação em Gestão Escolar e Coordenação Pedagógica  
pelo Instituto Superior de Educação Pesqueira,  
Pós-graduação em Educação Infantil e Anos Iniciais pelo Grupo Educacional FAVENI.

# A POSTURA DO GESTOR DEMOCRÁTICO NO AMBIENTE ESCOLAR

**ARILZA MENDONÇA PAULO LEONEZ**

Trabalho de Conclusão de Curso – *Artigo científico*, apresentado ao Programa de Pós-Graduação *Lato Sensu* do Curso de Especialização em Gestão Escolar e Coordenação Pedagógica do Instituto Superior de Educação de Pesqueira, em cumprimento às exigências para a obtenção do Título de Especialista.

**Orientadora:** Evanilda de Brito Lopes, Ms.

**MACAU/RN  
2015**

**Arilza Mendonça Paulo Leonez**

Graduada em Pedagogia pela Universidade Estadual Vale do Acaraú,  
Pós-graduação em Gestão Escolar e Coordenação Pedagógica  
pelo Instituto Superior de Educação Pesqueira,  
Pós-graduação em Educação Infantil e Anos Iniciais pelo Grupo Educacional FAVENI.

**A POSTURA DO GESTOR DEMOCRÁTICO NO AMBIENTE ESCOLAR.**

**ARILZA MENDONÇA PAULO LEONEZ**

Aprovada em \_\_\_\_\_ de 2015.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Marcos Torres Carneiro, Mstd.  
Instituto Federal do Rio Grande do Norte – IFRN

---

Josué Joaquim da Silva, Mstd.  
Instituto Superior de Educação de Pesqueira – ISEP

---

Evanilda de Brito Lopes, Drda..  
Instituto Superior de Educação de Pesqueira – ISEP  
Orientadora

**MACAU/RN  
2015**

**Arilza Mendonça Paulo Leonez**

Graduada em Pedagogia pela Universidade Estadual Vale do Acaraú,  
Pós-graduação em Gestão Escolar e Coordenação Pedagógica  
pelo Instituto Superior de Educação Pesqueira,  
Pós-graduação em Educação Infantil e Anos Iniciais pelo Grupo Educacional FAVENI.

## SUMÁRIO

<b>1.Introdução.....</b>	<b>8</b>
<b>2. A formação do gestor.....</b>	<b>10</b>
<b>3. A postura do gestor com a equipe escolar.....</b>	<b>11</b>
<b>4. Gestor na instituição escolar.....</b>	<b>13</b>
<b>5. Considerações finais .....</b>	<b>16</b>
<b>Referências.....</b>	<b>18</b>

**Arilza Mendonça Paulo Leonez**

Graduada em Pedagogia pela Universidade Estadual Vale do Acaraú,

Pós-graduação em Gestão Escolar e Coordenação Pedagógica

pelo Instituto Superior de Educação Pesqueira,

Pós-graduação em Educação Infantil e Anos Iniciais pelo Grupo Educacional FAVENI.

## RESUMO

O presente artigo científico, tem como objetivo apresentar um estudo sobre a postura do gestor democrático no ambiente escolar, abordando entendimento preparando formas de como coordenar uma instituição com reflexões promovendo um diálogo constante com a equipe escolar. O artigo se ampara nas fundamentação teórica, argumentando em teorias como Libâneo (2004), Alonso (1988), Dutra (1996) e entre outros. A pesquisa buscou verificar o método de proposta do corpo docente escolar diante do gestor, a importância da postura do gestor democrático mediante a instituição escolar e o perfil do bom gestor. Mediante a pesquisa fez com que o gestor averiguar-se a postura de um trabalho democrático na instituição, buscando apoio de todos que formam o ambiente. Além de participação, da autonomia e do trabalho coletivo, outro elemento importante para o desenvolvimento da gestão democrática é a transparência de ações portanto dialogar, ouvir, coordenar, respeitar o próximo, ter boa expressão, manter sempre metas são características essenciais para assegurar o perfil do gestor.

**Palavras-chave:** Gestor, diálogo, Instituição e Equipe.

**Arilza Mendonça Paulo Leonez**

Graduada em Pedagogia pela Universidade Estadual Vale do Acaraú,

Pós-graduação em Gestão Escolar e Coordenação Pedagógica

pelo Instituto Superior de Educação Pesqueira,

Pós-graduação em Educação Infantil e Anos Iniciais pelo Grupo Educacional FAVENI.

## **1. Introdução**

O presente relatório tem por objetivo mostrar a importância da postura do gestor democrática no ambiente escolar, por ser o principal articulador na construção do processo de aprendizagem para melhor desempenho no desenvolvimento do trabalho coletivo, dando subsídios nos processos decisões de mudanças e desafios numa gestão participativa.

A abordagem retrata a importância da postura do gestor diante de uma equipe e de construir um ambiente que permite o trabalho em equipe. Dando analisa como o gestor é fundamental que compostura para suportar as adversidades do seu dia-a-dia, buscando novos caminhos para melhor instituição de ensino.

Podemos averiguar como desafios a serem enfrentados no seu cotidiano no ambiente escolar pelo gestor sempre planejando para o futuro criando novos métodos e estratégias junto com o corpo docente da escola.

Torna-se indispensável na construção do Projeto Político Pedagógico está sempre regularizando a metodologia de ensino, com uma missão visa buscar a aprendizagem dos alunos favorecendo aos pais que fazem parte da escola.

Diante desse processo lembra que o gestor é o principal articulador responsável pela escola, deve estar sempre com uma visão aberta buscando renova seus métodos diante de uma gestão democrática.

De modo que gestor possa sempre está aberto a ouvir e discuti em termo de atitudes tomadas pela gestão educacional relacionada a instituição, comunidade e equipe, voltada ao contexto escolar.

Dessa maneira a instituição te suportes de aprimorar a organização com base mostrando-se positivo confiante no desenvolvimento do seu trabalho. Neste caso contribuir na construção de líder que a postura do gestor de ser flexível as mudanças com participação de todos da equipe escolar.

### **Arilza Mendonça Paulo Leonez**

Graduada em Pedagogia pela Universidade Estadual Vale do Acaraú,  
Pós-graduação em Gestão Escolar e Coordenação Pedagógica  
pelo Instituto Superior de Educação Pesqueira,

Pós-graduação em Educação Infantil e Anos Iniciais pelo Grupo Educacional FAVENI.

Numa instituição para que tenha bons êxito tem desenvolver e fortalecer o trabalho coletivo, promovendo reuniões devem estar a favor da escola, isto posto, não é imediato o sistema. Isto é possível, mas é preciso propor situações de como argumentar perante os funcionários, respeitando o momento e o espaço de cada um sem perder de vista os objetivos garantindo que o grupo pode interagir e convivam no ambiente agradável uns com os outros, aproximam-se não só palavra, cabe frisar um olhar amplo, um gestor, uma postura de corpo docente, estimulando e recebendo opiniões num processo constante de intercâmbio entre a instituição, tendo em meta uma relação interpessoal.

Partindo desse pressuposto em qualquer área ou aspecto, o gestor tem estar em constante adaptação as novas formas de trabalho permanente atualizando-se com frequência, convém enfatizar trabalho coletivo articulando num conjunto harmônico, tendo como eixo norteador a construção de uma instituição trabalho em virtude de tentativas e erros, acertos pautando, num exercício de democracia.

O pensamento e as contribuições do filósofo italiano Antônio Gramsci nos possibilitam elementos de reflexão a partir das referências teóricas e históricas presentes em seus cadernos do cárcere.

Para Silva (2009, p. 50) “ Gramsci, mesmo no mundo transformado em que vivemos, continua merecendo não somente um estudo destacado histórico, mas também uma frutífera retomada” a fim de refletimos sobre a educação contemporânea e salientar as possibilidades de gestão democrática e emancipatória que poderá ser configurada a partir das proposições.

Compreender o contexto das práticas de gestão em nossas escolas significa compreender, conforme a afirmação de Gramsci, que o velho não morre e o novo não nasceu, ou seja, o cotidiano da gestão escolar está permeado por essa contradição.

A gestão de sistema implica o ordenamento normativo e jurídico e a vinculação de instituições sociais por meio de diretrizes comuns. “A democratização dos sistemas e da escola implica aprendizado e vivência do exercício de participação e de tomadas de decisões. Trata-se de um processo a ser construído coletivamente, que considera a especificidade e a possibilidade

**Arilza Mendonça Paulo Leonez**

Graduada em Pedagogia pela Universidade Estadual Vale do Acaraú,  
Pós-graduação em Gestão Escolar e Coordenação Pedagógica  
pelo Instituto Superior de Educação Pesqueira,

Pós-graduação em Educação Infantil e Anos Iniciais pelo Grupo Educacional FAVENI.

histórica e cultural de cada sistema de ensino: municipal, distrital, estadual ou federal de cada escola.

De forma articulada à discussão da democratização da gestão escolar, é fundamental recuperarmos, nos textos legais sobretudo na Constituição Federal, na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB nº 9.394/96) e no PNE o respaldo para a implementação de processos de gestão nos sistemas de ensino e, particularmente, nas unidades escolares.

Nesse sentido, a gestão democrática da educação requer mais do que simples mudanças nas estruturas organizacionais; requer mudanças de paradigmas que fundamentem a construção de uma proposta educacional e o desenvolvimento de uma gestão diferente da que hoje é vivenciada. Ela precisa para além dos padrões vigentes, comumente desenvolvidos pelas organizações burocráticas.

Essa forma nova de administrar a educação constitui-se num fazer coletivo, permanentemente em processo que é mudança contínua, um, mudança que está baseada nos paradigmas emergente da nova sociedade do conhecimento, os quais, por sua vez, fundamentam a concepção de qualidade na educação e definem, também, a finalidade da escola.

Enfim, este relatório fala sobre “ A postura do gestor democrático no ambiente escolar” analisando o perfil do gestor averiguando novas ideias e valorização aos saberes de cada membro da equipe escolar contando com a participação de todos.

**Arilza Mendonça Paulo Leonez**

Graduada em Pedagogia pela Universidade Estadual Vale do Acaraú,

Pós-graduação em Gestão Escolar e Coordenação Pedagógica

pelo Instituto Superior de Educação Pesqueira,

Pós-graduação em Educação Infantil e Anos Iniciais pelo Grupo Educacional FAVENI.



## **6. Considerações finais**

Consideramos que a postura de um gestor é estar sempre a frente das situações que envolve o corpo docente da escola, motivando para que todos acreditem no seu percentual e profissional para uma gestão de qualidade.

A instituição voltado ao único foco que é na aprendizagem dos alunos, valorizando os conhecimentos e vontade de fazer o melhor na sua comunidade, despertando um novo olhar articulando aos avanços e desafios da tecnologia promovendo uma educação de qualidade.

Cabe não só ao gestor está voltado ao ambiente escolar, mas toda a equipe deverá estar em sintonia com as práxis educativas, que exerce a contribuição de todos de uma consciência crítica da realidade social.

Nessa perspectiva democrática, a importância do gestor é fundamental numa administração, cabe junto com a equipe escolar fazer um trabalho em conjunto tendo em vista a mola mestra, proporcionando uma educação de qualidade.

**Arilza Mendonça Paulo Leonez**

Graduada em Pedagogia pela Universidade Estadual Vale do Acaraú,

Pós-graduação em Gestão Escolar e Coordenação Pedagógica

pelo Instituto Superior de Educação Pesqueira,

Pós-graduação em Educação Infantil e Anos Iniciais pelo Grupo Educacional FAVENI.

## Referências

ALONSO, Myrtes. **O papel do Diretor na Administração escolar**. Rio de Janeiro: Bertand, Brasil, 1988.

ALONSO, Myrtes; VIEIRA, Alexandre Thomaz; ALMEIDA, Maria Elizabeth Bianconcini de (Orgs.). **Gestão Educacional e Tecnológica**. São Paulo: Avercamp, 2003.

ANDREOTTI, Azilde L.; LOMBARDI, José Claudinei; MINTO, Lalo Watanabe (Orgs.). **História da administração escolar no Brasil**. Campinas, SP: Editora Alínea, 2012. Artmed, 2000.

BORDIGNON, G; GRACINDO, R.V. Gestão da educação: O município e a escola. In: FERREIRA, N.S.C; AGUIAR, M. A. da S. **Gestão da Educação: Impasses, perspectivas e compromissos**. São Paulo: Cortez, 2004, p. 147.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretária de Educação Básica. **Programa Nacional de Fortalecimento dos conselhos escolares**. Gestão da Educação escolar. Brasília: UNB, CEAD, 2004.

DUTRA, Joel Souza. **Administração de carreira: uma proposta para repensar a gestão de pessoas**. São Paulo: Altas, 1996.

FULLAN, M; HARGREAVES, A. **A escola como organização aprendente**. Porto Alegre:

HORA, Dinair Leal da. **Gestão Democrática na Escola: artes e ofícios da participação coletiva**. Campinas, SP: 1994.

HORA, Dinair Leal. **Gestão democrática na escola**. São Paulo: Papyrus, 2006.

LIBÂNIO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola: Teoria e Prática – 5 ed.** Goiânia: Alternativa 2004.

LÜCK, Heloísa. **A gestão participativa na escola**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006. (Cadernos de gestão).

**Arilza Mendonça Paulo Leonez**

Graduada em Pedagogia pela Universidade Estadual Vale do Acaraú,

Pós-graduação em Gestão Escolar e Coordenação Pedagógica

pelo Instituto Superior de Educação Pesqueira,

Pós-graduação em Educação Infantil e Anos Iniciais pelo Grupo Educacional FAVENI.

- \_\_\_\_\_. **Dimensões da gestão escolar e suas competências.** Curitiba: Positivo, 2009.
- \_\_\_\_\_. Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto à formação de seus gestores. **Revista em Aberto.** Brasília: Inep, v. 17, n. 72, p. 1-195, fev/jun. 2000.
- MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento interpessoal**, Rio de Janeiro: Livros Técnicas e Científicos, 1985.
- OLIVEIRA, M. L. R. **A prática reflexiva dos professores e o seu processo de mudança:** um estudo no contexto da formação contínua. 1996. Tese (Doutorado em Supervisão e Formação) – Faculdade de Ciências da Educação, Universidade de Aveiro, Aveiro, Portugal, 1996.
- PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública.** São Paulo: Ática, 2001.
- PICHON – RIVIERE, Enrique. **O processo grupal.** São Paulo: Martins Fontes, 1988.
- SÁ, Fiedre Terezinha Rognini. **A gestão educacional na contemporaneidade e a construção de uma escola emancipatória à luz da teoria de Antonio Gramsci.** Campinas, SP: Mercado de letras, 2011. (Série Educação Geral, Educação Superior e Formação Continuada de Professor).
- SILVA, Eliene Pereira da. A Importância do Gestor Educacional na Instituição Escolar. **Revista Conteúdo.** Capivari/SP, v. 1, n. 2, p. 67-83, jul./dez. 2009.
- WEFFORT, Madalena Freire et alii. Grupo: individuo, saber e parceria. São Paulo: Espaço Pedagógico, 1993.

**Arilza Mendonça Paulo Leonez**

Graduada em Pedagogia pela Universidade Estadual Vale do Acaraú,  
Pós-graduação em Gestão Escolar e Coordenação Pedagógica  
pelo Instituto Superior de Educação Pesqueira,  
Pós-graduação em Educação Infantil e Anos Iniciais pelo Grupo Educacional FAVENI.