**UNIVERSIDADE METODISTA DE SÃO PAULO – UESP
FACULDADE DE HUMANIDADES E DIREITO – FAHUD
MESTRADO EM EDUCAÇÃO**

ROSE MARY BESERRA PINTO BANDEIRA

**UMA ANÁLISE SOCIOLÓGICA DA FORMAÇÃO DE LIDERANÇA
ENTRE OS
ESTUDANTES NA EDUCAÇÃO BÁSICA.**

SÃO BERNARDO DO CAMPO

2012

**UNIVERSIDADE METODISTA DE SÃO PAULO – UESP
FACULDADE DE HUMANIDADES E DIREITO – FAHUD
MESTRADO EM EDUCAÇÃO**

ROSE MARY BESERRA PINTO BANDEIRA

**UMA ANÁLISE SOCIOLÓGICA DA FORMAÇÃO DE LIDERANÇA
ENTRE OS
ESTUDANTES NA EDUCAÇÃO BÁSICA.**

Dissertação apresentada ao curso de pós-graduação, Universidade Metodista de São Paulo, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Educação, sob orientação do Profº. Dr. Décio Azevedo Marques de Saes.

**SÃO BERNARDO DO CAMPO
2012**

A dissertação de mestrado sob o título “Uma Análise Sociológica de Liderança Emergente entre os Estudantes na Educação Básica”, elaborada por Rose Mary Beserra Pinto Bandeira foi apresentada em 16 de fevereiro de 2012, perante banca examinadora composta por Profº Dr. Décio Marques de Azevedo Saes (Presidente/UMESP), Profª Dra. Maria Leila Alves (Titular/UMESP) e Profº Dr. Rômulo Pereira Nascimento (Titular/ UNICSUL).

Profº Dr. Décio Marques de Azevedo Saes.
Orientador e Presidente da Banca Examinadora.

Profª Dra. Roseli Fischmann.
Coordenadora do Programa de Pós-Graduação.

Programa: Mestrado em Educação

Área de Concentração: Educação.

Linha de Pesquisa: Políticas e Gestão Educacionais.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho
De todo meu coração
A meu marido e companheiro,
Que, com sua motivação
Sempre me ajudou a superar
Momentos de provação.

Ao meu filho Daniel, e filha
Rebeca, que ambos sensíveis
Contribuíram, ensinaram,
Com pensamentos visíveis
Mostrando força e coragem
Nos obstáculos possíveis.

Ao meu orientador amado, Décio
Não deixo de contemplar
Culto e muito dedicado,
Digo! Modelo exemplar
Tome todos como exemplo:
“O mestre espetacular”.

Aos(as) meus/minhas sobrinhos(as),

Às crianças em quem acredito

Devemos ouvir e respeitar

Dentro de qualquer recinto

E não precisamos observar

Lei que é um labirinto.

AGRADECIMENTOS

Venho neste momento
Com grande satisfação
Com esta poesia, expressar
Minha grande gratidão
A todos aqueles que ajudaram
Em minha dissertação.

Não conseguirei citar
Todos que mui contribuíram
Mas, saibam que reconheço
A forma que participaram
Com ricas intervenções
Que com valores construíram.

A Deus, autor da minha fé,
Por causa da sua existência
Tenho sido abençoada
E tudo parte da sua essência
E toda simplicidade
De um Deus que é transparência.

Ao meu mestre, Décio, OBRIGADA!

Por imensa dedicação
Ensinou-me com paciência
Mostrou sua motivação
E com sua simplicidade:
Cultura e educação.

Ao meu dedicado esposo
Que sempre me motivando
E nos momentos mais difíceis
Sempre me estimulando
Para trazer-me sentido
De continuar pesquisando.

Aos meus queridos: filho e filha
Como devo agradecer
Por tamanha compreensão
Às vezes sem merecer
E com amor, carinho, atenção
Sempre a me fortalecer.

Obrigada! Pai e mãe, por amar,
Acreditar e incentivar:
A continuar na jornada
Para o saber, aperfeiçoar
Sempre olhando para frente,

Estudar e perseverar.

Também, a duas pessoas queridas

Dando-nos sempre auxílio

O Sr. Ebenézer e Da. Jane

Achegando com seus subsídios

Admiráveis: sogro e sogra

“cuidado, carinho e alívio”.

As instituições “escolas”

Que muito atenciosamente

Autorizaram a pesquisa

Ser analisada e na frente

Entrevistados ajudaram

De uma forma transparente.

A este programa – mestrado

Que confiou-me e contribuiu:

A Bolsa de estudos - CAPES

E com isto me consentiu

Realização de projetos:

Eficiente, solido e hábil.

As atenciosas: Regina e Marcia

Com grande dedicação

Atende aos pedidos e chamados

E sem nenhuma amolação

Sempre prontas a nos ajudar
Com total dedicação.

A meu irmão querido: Léo
Que sempre me motivou
Com alegrias e suas palavras
Em momentos provocou
Sorriso no meio do choro
Mostrando como acertou.

As(os) meus queridas(os) cunhadas(os):

Ebenézer, Lêda, Rejane
Davi e Raquel, com atenção
Cuidaram bem dos meus filhos
Trazendo motivação
A continuar na caminhada
Vivendo esta emoção.

As(os) esposas(os) que também

Ajudaram-nos a superar
Muitos momentos difíceis
De uma forma singular
Contribuíram, instigaram
E conseguirmos continuar.

Às dedicadas atendedoras
Das bibliotecas: Central
E Vergueiro, sempre mui prontas
A atender, algo essencial
Para um pesquisado:
Ponto mui fundamental.

Aos meus incansáveis mestres
Que com suas contribuições
Pude rever meus conceitos
Trazendo transformações
Em práticas e em valores
Realizando alterações.

Ao Stambassi, Adriana, Gabriel e Thiago
Família espetacular
Muito obrigada por tudo
Espero nestes expressar
A minha grande gratidão
Que vou a todos propagar.

Obrigada! Meu Pr. Otoniel
Por sua preciosa atenção
Em todos esses momentos

Presente em sua atuação
Aos professores da FATEO
Dando uma indicação.

Enfim, sei que foram muitos
Os que a mim se dedicaram
Para este acontecer
Saibam que engrandeceram
Não só a minha vida, mas,
A outros que participaram.

Finalizando, agradeço
As bancas examinadoras
Que prestigiaram este
De uma forma consultora
Analisando com cuidado
Uma pesquisa promissora.

RESUMO

Dois temas chaves da sociologia da educação são: a constituição de grupos sociais dentro da sala de aula e a emergência de lideranças dentro desse espaço. Muitos trabalhos aludem ao papel do professor como líder institucional. Nessa pesquisa, procuramos abordar o tema igualmente importante da formação de liderança, entre os educandos, com propósito de analisar a posição da instituição, diante da formação de lideranças entre os educandos neste processo. Para concretizar esta investigação, de natureza qualitativa, consultamos bibliografias e selecionamos alguns autores para trabalharmos como referência básica, leituras de documentos das instituições escolares como Estatutos, Projeto Político Pedagógico e Regimento Interno, entrevistas, observação em salas de aulas e análises destes. Segundo alguns responsáveis pela formação do educando, há uma classificação entre a liderança do educando em dois tipos: uma negativa e a outra positiva. Com essa investigação, observamos que as instituições de ensino também contribuem com a ideologia dominante na realização seletiva dos que terão postos dirigentes e dos que terão postos subalternos na sociedade, com algumas exceções.

Palavras-chave: Liderança – Educação – Educando.

ABSTRACT

The two key themes of the Education Sociology are the formation of social groups inside of classroom and leadership groups within the classroom universe. Several academic works consider the role of the teacher because it is actually nominated institutional leadership. In this research we tried to approach the student leadership building up as a subject of equal importance as the role of the teacher. We analyzed the position of the school entity towards student leadership issues within the education process. To complete our investigation, of qualitative nature, we searched bibliography associated to the subject and we selected several authors as basic references as well as school documentation like: statutes, political pedagogical projects and internal procedures, interviews, classroom observation and associated analyses, etc. According to some people responsible for the education of students basically two types of leadership can be selected: one negative and another positive. The investigations of this work indicated that the education institutions also strongly contribute together with the dominate ideology forces to select for either the senior or junior levels of society leadership.

Keywords: leadership, education, student.

SUMÁRIO

1 APRESENTAÇÃO	16
2 ESCOLA	20
2.1 Da Estrutura Administrativa: Diretor	20
2.1.1 Papel do diretor:	23
2.2 Funções da Escola: A Reprodução das relações socioeconômicas	24
2.3 Agentes do Sistema Escolar: O professor	34
2.4 Liderança	39
3 ANÁLISE DE DOCUMENTOS	43
3.1 Introdução em Documentos Estaduais	43
3.2 Regimentos, Estatutos e Projeto Político-Pedagógico das Escolas Pesquisadas	53
4 ANÁLISES DO RESULTADO DA PESQUISA	63
4.1 Entrevista sobre a avaliação escolar das lideranças discentes:	63
4.1.1 Classificação das lideranças em positivas e negativas	63
4.2 Análises das entrevistas sobre:	70
4.2.1 Tipos de diferentes lideranças	70
4.3 Análises das Entrevistas	74
4.4 Análises da observação em salas de aula	98
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	108
REFERÊNCIAS	120
GLOSSÁRIO	126
ANEXOS	128

1 APRESENTAÇÃO

Dois temas chaves da sociologia da educação são: a constituição de grupos sociais dentro da sala de aula e a emergência de lideranças¹ dentro desse espaço. Muitos trabalhos aludem ao papel do professor como líder institucional e/ou pessoal. Nessa pesquisa, procura-se abordar o tema igualmente importante da formação de liderança entre os educandos.

O propósito é analisar a posição da instituição, diante da formação de lideranças entre os educandos, supondo-se que a escola não assume uma postura neutra, nesse processo.

Para concretizar esta investigação, foram consultadas referências bibliográficas que abordassem o tema da pesquisa, e selecionados alguns autores para fundamentação, através da referência básica², que será nossa base para construção do primeiro capítulo. Em seguida, solicitamos a autorização de algumas escolas (públicas e privadas), na cidade de São Paulo, para que pudesse ser iniciada a investigação. Considerando que apenas as escolas privadas possibilitaram nossa entrada.

No primeiro momento, nossa proposta estava voltada à investigação em três escolas públicas e três escolas privadas, sendo possível a realização da pesquisa, em apenas três escolas privadas, após a visita a treze escolas. Realizamos a coleta de dados das referidas Instituições que consentiram autorização para a pesquisa e, depois, enviamos tais autorizações junto com nosso projeto, para apreciação e liberação do Comitê de Ética da Universidade, que consentiu o início da pesquisa de

¹ Tema inspirado do texto *A Estrutura da Escola* do autor Antônio Cândido.

² Selecionamos como autores básicos para esta investigação: Antônio Cândido com o texto *A Estrutura da Escola*; Nelson Piletti com a obra *Sociologia da Educação*; Karl Mannheim; W.A.C.Stewart com o texto *A sociologia e a sala de aulas*; Christian Laval. *A Escola não é uma empresa. O neo-liberalismo em ataque ao ensino público*; Pierre Bourdieu; Jean-Claude Passeron. *A reprodução: elementos para uma teoria do sistema de ensino*; Theodor Geiger com a obra *Tipologia do Líder*; Lourenço Filho com sua obra: *organização e administração escolar* e Anthony F. Buono; James L. Bowditch com o texto *Liderança e o Gerente*. Embora recebemos contribuições de outros autores.

campo, a partir das leituras de documentos das instituições escolares, tendo manifestado apreço em contribuir com a investigação. Os documentos analisados foram: os Estatutos, Regulamento Escolar e Regimento Interno. Em algumas instituições, não foi possível realizar a leitura de Estatuto. Uma alegando desconhecer a existência deste documento; e a outra; por entender que, dentro do Regulamento Escolar, já continha o Estatuto e seria desnecessária tal leitura. Depois da realização das leituras documentais, nosso passo seguinte foi a realização de entrevistas qualitativas, transcrição destas duas análises e observação em salas de aulas. Em virtude de algumas falas dos entrevistados, quanto à classificação de lideranças entre os educandos, houve a necessidade de retornarmos a campo, para realização de outras entrevistas. Nesse momento, tivemos a contribuição de duas instituições educacionais, e a terceira entendeu não haver necessidade de nosso retorno.

O universo das entrevistas estende-se a três diretores, três coordenadores, dez professores do Ensino Básico. Após transcrições e análises das entrevistas, foram iniciadas, em salas de aula, as observações das práticas dos líderes envolvidos: liderança institucional e liderança do educando, motivo de concentração de nossa investigação. E por fim, foi desenvolvida a escrita deste documento que compõe os dados coletados, observados e analisados de investigação, através da seguinte forma:

- O primeiro capítulo traz as contribuições dos autores que compõem a fundamentação teórica e alicerce de leitura deste documento que firma a investigação. Também se pontua o papel do diretor, na estrutura administrativa, e o que alguns teóricos estudaram sobre este profissional. Ainda, apresenta-se a função da escola, como uma reprodutora das relações socioeconômicas, numa perspectiva do modelo neoliberal, sofrendo as influências do mercado, e de que maneira a Instituição responde a essas exigências. Consequentemente,

apresentam-se as contribuições dos agentes, do sistema educacional: O professor, como líder institucional direto em sala de aula, é responsável pela transmissão destas exigências que emergem da sociedade dominante, e como este agente responde a todos estes anseios. “A organização política da escola é tal que confere a dominação ao professor, a quem compete empregá-la, para promover o processo do ensino e da aprendizagem”. (MANNHEIM; STEWART, 1962, p. 165).

- O segundo capítulo é constituído e ancorado nas leituras em documentos estatais - uma introdução e análise dos documentos das instituições investigadas: Regimentos, Estatutos e Projeto Político Pedagógico.

- O terceiro capítulo trará as análises das entrevistas, observações em sala de aula e uma consideração global do resultado da pesquisa.

Nessa investigação, foram observadas três espécies no domínio das questões de liderança, que é a distinção das associações internas, psíquicas, dos membros do grupo.

- a) Associação psíquica imediata (relações comunitárias, que não exige um contato e conhecimento pessoais (Relação do NÓS);
- b) Relações pessoais, cujo objetivo é constituído pelo próprio grupo, sua significação e seus interesses (Relações íntimas condicionadas pelo grupo).
- c) Relações pessoais que podem ser originadas pela convivência no grupo, mas cujo objetivo especial, no entanto, nada tem que ver com o grupo e suas aspirações (Relações íntimas extra-grupais). (GEIGER, 1942, p. 20)

Segundo alguns responsáveis pela formação do educando, é perceptível que este classificam a liderança do educando em dois tipos: a negativa e a positiva, sendo esta última estimulada pela instituição, nas atividades escolares, como representante da instituição e sendo, em alguns casos, modelo para os demais.

O líder que é visto como negativo receberá um rótulo que o acompanhará por todo o período de sua formação, ou influenciada através de diálogos, no intuito de mudar suas atitudes, aliando-se com a instituição. Mas o que seria essa liderança? É aquela que assume uma postura crítica diante da instituição escolar? Ou os profissionais da educação confundem disciplina com uma postura construtiva, que leva outros educandos a pensarem? A visão negativa dessa liderança leva o educando a ser isolado em seu pensamento ou se rebelar, usando de atitudes bruscas para ser ouvido.

Com essa pesquisa, tem-se observado que, desde cedo, as próprias instituições de ensino se encarregam de fazer a prévia seleção dos que terão postos dirigentes, e dos que terão postos subalternos na sociedade, com raras exceções.

2 ESCOLA

2.1 Da Estrutura Administrativa: Diretor

Se, de modo superficial, observamos diversas escolas, cada uma delas nos dará a impressão de um empreendimento autônomo, de todas as mais desligadas. Até certo ponto, essa impressão se justifica. Cada estabelecimento tem uma sede determinadas, clientela específica de alunos, elementos docentes próprios, e, enfim, atividades prefixadas, segundo o ensino que ministre, seus horários e programas. (FILHO³, 1976, p.17)

Com esta organização, é possível levar em consideração que a estrutura e gestão dos serviços da escola parecem estar envolvendo apenas os limites referentes à instalação destas estruturas, ou relação com as tarefas dos docentes. “A escola é apenas um órgão da sociedade interessado pela educação. Assume seu lugar ao lado do lar, da ordem industrial, da igreja, dos organismos voluntários, dos serviços sociais dos meios de comunicação de massa” (MANNHEIM; STEWART, 1962, p.177). Entretanto, é imprescindível considerar estes fatores importantes, dentro desta estrutura, razões que contribuem para a existência e manutenção estrutural.

Toda composição deverá atender a objetivos gerais e específicos de cada estabelecimento, mas, o que é comum a toda escola, “... oferecer oportunidades para o desenvolvimento individual dos alunos” (FILHO, 1976, p.17). Esta função deverá prevalecer, em sua prática, levando as instituições a uma aproximação na compreensão de uma vida social. Entretanto, ações que levem o

³ Lourenço Filho professor, abandonou as atividades educativas e os estudos pedagógicos, percorrendo os caminhos de mestre primário até professor universitário, ganhando renome no país e no estrangeiro. Foi diretor experimental de um grande colégio de São Paulo; e de um dos maiores institutos de educação do país e da Faculdade de Educação da extinta Universidade do Distrito Federal. Dirigiu o ensino em dois estados: Ceará e São Paulo. (texto extraído da obra: *Organização e administração escolar*)

educando às práticas de desenvolvimento pessoal, dentro de uma estrutura escolar, levando-o à maturação de seus conhecimentos. Através desta postura, faz-se distinção de uma instituição escolar para outra, e esta diferença acontece, a partir do líder institucional de maior posição hierárquica, o Diretor.

Reconheçamos que a educação escolar não é toda a educação, mas parte de uma expressão do conhecimento de uma cultura. É importante lembrar que existe uma ordem social, por trás de todo esse processo, que prende as estruturas escolares a um modelo. As expectativas dos pais, com relação à instituição selecionada, ao comportamento do estudante, à religião que este professa, às exigências do mercado, e ao contexto em que a instituição escolar está inserida, são fatores que levam as escolas a buscarem hierarquizar-se, deixando os papéis sociais a serem desenvolvidos, fora dela.

Assim como seja cada sociedade, assim serão suas escolas. Mais unificada a vida social, mais unificados os serviços do ensino. Mais livre e progressista aquela, mais variados serão eles. E assim, em todos os aspectos de sua estruturação: os cursos, os programas, a qualificação dos mestres, seus direitos e deveres, o alcance maior ou menor dos serviços escolares sobre a população, a obrigatoriedade do ensino, as formas de seu financiamento, as de gestão direta de cada estabelecimento, ou da administração deles, em geral. (FILHO, 1976, p.19).

Percebe-se, então, o surgimento da escola, e como aconteceu sua evolução são resultados de padrões culturais de lugares e épocas diferentes. Por mais que se pareçam desligadas umas das outras, estas estão intrinsecamente atreladas por sua origem.

Atualmente, tem-se toda uma contribuição, para que perdurem as ideias da ideologia dominante, com inovações para os mesmos fins, com pressões quanto às necessidades nacionais de interesses de certos grupos privados, delimitando os serviços da instituição escolar, num

âmbito maior, através do sentido social. “Os próprios fundamentos da universidade e da escola são atingidos quando é necessário que elas respondam, sem mediação e sem prazo, às exigências econômicas que mais fazem pressão” (LAVAL, 2004, p. 41). Uma organização burocrática, típica do domínio legal, desenvolve, nos indivíduos, sua legitimidade e determinação específica, originadas da classe dominante e homologadas pela lei e seus regulamentos, compostas, também, dentro da escola.

A seleção dos intelectuais mais produtivos deste espaço e aperfeiçoamento dos mesmos, para servir de modelo de eficácia dos profissionais da instituição, colabora para que a instituição escolar venha receber sua premiação correspondente ao objetivo alcançado, tais como, destaque na mídia que afirma ou reafirma a eficiência ou deficiência da escola pública ou privada, para Mannheim; Stewart (1962, p.159), “as escolas contêm uma população escolhida”. Contudo, hierarquizando a capacidade intelectual dos estudantes, e as relações sociais constituídas dentro da escola, estabelecidas por todos, reproduzindo o modelo de nossa sociedade, não deixando margem para outra atitude que não seja a da ordem, disciplina e conscientização do lugar que cada componente representa.

Desta forma, garante-se a continuidade da organização vigente e a reprodução, através do sistema escolar, empregando todos os elementos da escola e começando pelo líder institucional denominado Diretor. Este tem a função de fazer cumprir todas as determinações legalizadas pelos regulamentos, nos diversos segmentos da escola, supervisionando, para ter a certeza do cumprimento destas.

Em constante repetição das posturas do diretor e seus representantes dentro deste espaço, forma-se um grupo homogêneo na linha de pensamento ideológico na vida comunitária e, conseqüentemente, em sociedade.

2.1.1 Papel do diretor:

O diretor da escola é um administrador que toma decisões, planeja, organiza e supervisiona todas as atividades realizadas dentro da escola. No caso de instituição privada, com a participação de uma mantenedora, este também é o elo entre a escola e órgão. Portanto, há uma exigência maior deste profissional, no sentido de uma posição estratégica, com o propósito de que todas as ações administrativas venham acolher os interesses externos e internos da escola. Levando, é claro, sempre em consideração a eficácia e eficiência exigidas pelo controle social. A partir do momento em que deverá administrar as delegações nacionais do Sistema Educacional, as atribuições e objetivos que se esperam dos respectivos mantenedores, e as necessidades e situações adversas que exigem a comunidade escolar, percebe-se como é de fundamental importância a função deste neste espaço.

Organizar, no sentido comum do termo, é bem, dispor elementos (coisas e pessoas), dentro de condições operativas (modos de fazer), que conduzam a fins determinados. Administrar é regular tudo isso, demarcando esferas de responsabilidade e níveis de autoridade nas pessoas congregadas, a fim de que não se perca a coesão do trabalho e sua eficiência geral. (FILHO, 1976, p.41).

Com a responsabilidade de exercer plenamente as atividades técnico-administrativas da escola, o diretor tem o dever de cumprir e fazer cumprir as leis de ensino, suas determinações emanadas das autoridades legais e competentes do sistema de ensino federais e estaduais, também tem que agilizar as providências necessárias, para garantir que todas as normas sejam cumpridas, com eficiência, tendo poderes para punir responsáveis pelo não cumprimento destas. De modo

geral, na escola, consegue-se uniformizar o modelo de sociedade, determinado pelo padrão de ordem vigente.

Os documentos governamentais existentes já foram organizados, pensando em todos os aspectos que o governo deseja para a sociedade, suas funções, limitações, ações, avanços, seleções, ratificando o seu poder ideológico⁴. Entretanto, no estatuto, no projeto político pedagógico, e regulamento da escola, as instituições trazem discursos de gestão democrática e participativa, embora suas ações revelem o contrário, pois não alcançam a autonomia almejada. Todos estes temas estão interligados às leis e normas emanadas do Estado, demarcando os limites e comportamentos da sociedade dominante.

2.2 Funções da Escola: A Reprodução das relações socioeconômicas

A escola vem sofrendo, em sua trajetória, na história da educação, transformações em que é permitido afirmar que a condição crucial de crise, nesse momento, é sem dúvida, uma crise de legitimação.

Desde os primórdios de nossa história, mesmo querendo mascarar uma face em relação a uma das funções da escola “a seleção” os líderes institucionais trazem, em seus discursos, a ideia de uma educação para todos. Mas, quem são estes “todos”? Com a seleção social, a submissão à ideologia da classe dominante, ratificada por leis, manifestadas através do Estado, com seus currículos e programas de formação, para suprir as exigências do mercado mercantilista e sua emancipação pelo conhecimento, não permite mais a sustentação deste discurso da escola republicana.

⁴ Contribuição da ideia do Althusser com *Aparelhos Ideológicos do Estado*, muito presente nos discursos e ações documentais e a própria prática sobre as Instituições Educacionais.

A história da educação, como é do conhecimento de muitos, está ancorada numa ideologia elitizada, e quando há referência à ideologia, é justamente ao “sistema de ideias, de representações que dominam o espírito de um homem ou de um grupo social” (ALTHUSSER, 1985, p.81), sempre garantindo o domínio e poder político, econômico, social e cultural desta minoria. Furtam-se, assim, os direitos, sonhos, dignidade e identidades de uma maioria sem acesso ao conhecimento, mas dispostos a contribuir com a ordem e o progresso de seu País.

Com essa busca do saber, fazer com qualidade um capital humano, que domine a necessidade do empreendedorismo, mostra uma educação sendo vista como um bem essencialmente privado, com seu valor econômico, mão-de-obra qualificada a disposição do mercado. Não se observa, no homem, um ser social, cultural, político, construtor de histórias, mas uma capitalização de recursos privados que irá garantir rendimentos futuros, afetando as instituições responsáveis pela transmissão dos valores e conhecimentos.

Por que não pensarmos e trabalharmos uma escola que seja um lugar onde deveria equilibrar as tendências marcadas pela especialização profissional e realização pessoal? Com isso, estaríamos mais atentos ao conhecimento da criança, adquirido em sua comunidade e família, permitindo-a realizar seus questionamentos em sala de aula, contemplando, assim, uma construção do saber de um sujeito histórico, com aspirações pessoais.

... pouco numerosos os autores e atores interessados pelo domínio educativo que questionam abertamente o famoso tríptico hierarquizado do final da escola republicana: formar o trabalhador, instruir o cidadão e educar o homem. Como se poderia, abertamente, instruir como referência a submissão direta aos imperativos econômicos? E, no entanto, os “novos homens” formar, se se presta atenção aos discursos mais correntes, são, prioritariamente, os trabalhadores e os consumidores do futuro. Depois do crente, depois do cidadão do Estado, depois do homem cultivado pelo ideal humanista, a industrialização e a

mercantilização da existência redefinem o homem, como um ser essencialmente econômico e como um indivíduo essencialmente privado. (LAVAL, 2004, p. 43).

E não com ênfase à satisfação do consumidor, do cliente, exigência dos dias atuais.

Atualmente, temos reformas, pressionando a padronização dos conteúdos e métodos, com um gerenciamento profissionalizante, quebrando o olhar para um ser humano, enxergando um objeto responsável pela manutenção do mercado competitivo, havendo adaptações da escola ao modelo de uma economia capitalista, determinando um currículo, dentro das necessidades deste mercado.

Os universos dos bens e serviços, com o conhecimento tão intrinsecamente ligado, que parece se confundir e não conseguir separação entre escola e empresa. Laval (2003, p.XIX-XX⁵) faz referência a três pontos de uma recomposição de um novo modelo de escola que achamos pertinente mencionar:

a) Desinstitucionalização: a adaptação da escola às demandas e a rapidez das respostas desta ao mercado como produtora de serviços, levam a uma liquefação progressiva da “instituição” como forma social caracterizada por sua estabilidade e sua autonomia relativa. Essa tendência está diretamente ligada ao modelo de escola como “empresa aprendiz”, gerida segundo os princípios do novo gerenciamento e submetida à obrigação de resultados e de inovações. A instituição é considerada capaz de se transformar em uma “organização flexível”.

b) Desvalorização:... finalidades de uma instituição até lá voltada à transmissão da cultura e à reprodução dos quadros sociais e simbólicos da sociedade no seu conjunto.

c) Desintegração: a introdução de mecanismos de mercado no funcionamento da escola, através da promoção da “escolha das famílias”, quer dizer, de uma

⁵ Esta numeração corresponde à introdução em sua obra: *A Escola não é uma empresa*.

concepção consumidora da autonomia individual, pressiona a desintegração da instituição escolar. As diferentes formas de consumo educativo realizam, de modo descentralizado e “leve”, uma reprodução das desigualdades sociais segundo novas lógicas que não têm grande coisa a ver com a “escola única”. O novo modelo de escola funciona com a “diversidade”, a “diferenciação” em função dos públicos e das “demandas”.

Muitos profissionais da área da educação entendem que o espaço escolar, precisamente sala de aula, está reservado para o ensino de conteúdos, a transmissão do conhecimento construído, ao longo dos tempos, e que o “educar” é dever da família e do Estado. De acordo com a Lei de Diretrizes e Bases, em seu art.2º, educação está inspirada nos princípios de liberdade e nos ideais de solidariedade; seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho. Abrangendo, nesta educação, os processos formativos que contemplem o desenvolvimento familiar, convivência humana, instituições de ensino e pesquisa, manifestações culturais, nos movimentos sociais e organizações da sociedade civil. Sendo assim, entende-se educação como um processo de construção de personalidade cujas gerações adultas transmitem seus conhecimentos e costumes aos mais jovens, preparando-os para a vida futura, de acordo com o conceito manifestado por Durkheim (1978, p.41). Neste sentido, por que não ampliar nossas reflexões em sala de aula, quanto ao termo “educar” e, também, contemplarmos o cotidiano nos conteúdos fragmentados?

É imprescindível levar em consideração todas as capacidades de cada indivíduo (intelectual e física), acreditando que tal responsabilidade também se estende à Escola. Desta forma, deve ser reconhecido que, dentro de um modelo capitalista, nossas preocupações estão muito centradas para o sucesso, a competição, o vencer, ser bem sucedido e não permite enxergar no educando um ser com capacidade de contribuir

para a construção do conhecimento, mas, apenas, o receptáculo para a transmissão ideológica transmutada em “habilidades” e “competências”.

Todos os aparelhos do Estado funcionam ora através da repressão, ora através da ideologia, com a diferença de que o Aparelho (repressivo) do Estado funciona principalmente através da repressão enquanto que os Aparelhos Ideológicos do Estado funcionam principalmente através da ideologia.

Ao passo que o Aparelho (repressivo) do Estado constitui um todo organizado cujos diversos componentes estão centralizados por uma unidade de direção, a da política da luta de classes aplicada pelos representantes políticos das classes dominantes, que detém o poder do Estado, - os Aparelhos Ideológicos do Estado são múltiplos, distintos e relativamente autônomos, susceptíveis de oferecer um campo objetivo às contradições que expressam, de formas ora limitadas, ora mais amplas, os efeitos dos choques entre a luta de classes capitalista e proletária, assim como de suas formas subordinadas.

Enquanto que a unidade do Aparelho (repressivo) do Estado está assegurada por uma organização centralizada, unificada sob a direção dos representantes das classes no poder, executantes da política da luta de classes das classes no poder – a unidade entre os diferentes Aparelhos Ideológicos do Estado está assegurada, geralmente de maneira contraditória, pela ideologia dominante, a da classe dominante (ALTHUSSER, 1985, p.75).

No entanto, alguns dos líderes institucionais subestimam o aprendizado adquirido pelo educando, que constrói e reformula conceitos fora da escola. Não há uma observação, em alguns casos, que a globalização com os recursos da comunicação tem sido um veículo influenciador, no processo de formação que a escola ainda não consegue alcançar. A todo o momento os estudantes são bombardeados de informações que constroem ou não uma linha de pensamento, dentro da ideologia pensada pela escola, propiciando a este educando possibilidades de liderar positivamente ou negativamente, dentro da classificação institucional, uma postura crítica ou consensual à ideologia transmitida, como verdade, dentro deste espaço, sala de aula.

Basicamente, as salas de aula estão organizadas de maneira que os estudantes estão em posição de fila indiana⁶, com carteiras enfileiradas levando-os à direção da autoridade máxima, no caso o professor, que está com sua mesa no centro, em alguns casos, no canto da sala ou com um plano do piso mais elevado, explicitando claramente a finalidade e condição de cada sujeito.

A carteira ajuda a indicar a sobriedade do comportamento esperado; as fileiras, a mostrar o cuidado do planejamento e os hábitos que os professores esperam ver aparecendo em seus alunos; e a disposição destes elementos representa, no conjunto, uma unidade para o ensino de classe, de tal modo que muitos professores não se sentiriam à vontade de se não tivessem fileiras com as quais trabalhar: poderiam achar que a classe se tornaria, então, desordenada e desocupada, ao menos em sua aparência. (PILETTI, 1991, p.199).

Aos estudantes, com o enfileiramento, é indicado o que a liderança institucional espera deles: sobriedade do comportamento, o individualismo do trabalho, centralização no professor, reconhecendo que este é superior, detentor do conhecimento e que tem, em mãos, o poder de todas as decisões do destino de cada estudante, inclusive o direito de punições e premiações. “Essa posição física tradicional da sala tem a finalidade bem explícita. Delimita a área de atenção e dá ao professor melhores condições de supervisionar a classe e tornar-se o centro da atenção dos alunos” (PILETTI, 1991, p.195). E a posição dos estudantes é muito clara: receptores de informações, de submissão a autoridade que se encontra diante dele e sua passividade.

⁶ Tema bem desenvolvido pelo autor Nelson Piletti quando transcorre a respeito do espaço como estrutura, o cromos como o controlador neste espaço, a passividade esperada dos estudantes e a superioridade do professor como o único intelectual do espaço sala de aula com sua posição, força e experiência incontestável diante dos seus súditos.

Temos, no líder institucional, o ditador de regras que, em alguns casos, falam em “combinados” e que, na verdade, os educandos não combinam nada, apenas aceitam sua condição de receptor do modelo ideológico vigente, enquanto que a posição do professor é de supervisionar, delegar e controlar o comportamento da turma, transmitindo as matérias e selecionando estudantes, através de avaliações. Portanto, temos uma organização bem estruturada para um espaço que controla as relações de seus usuários.

As salas de aulas, que comportam em torno de vinte a vinte e seis crianças, e quarenta a quarenta e cinco adolescentes, em uma situação sem poder de decisão e escolhas; e em muitos casos, nem diálogo, obrigados a frequentarem a escola, por decreto de lei, que também lhes garante direitos. Mas, dentro deste espaço, pouco se veem cumprir estes direitos. Os jovens são apenas personagens que, a todo momento, estão sob coesão, pressão, para um determinado comportamento. Citado por Cândido (1953, p.121), a autoridade do professor se funda em três elementos principais:

- A idade reveste-se de significação social, que transcende o nível biológico, e é redefinida dentro da escola, em função da posição ocupada e da possibilidade de exercer coerção. Que, na escola, o simples fato de pertencer a um grupo de idade socialmente considerado portador de certa soma de experiência cultural, coloca-o acima e à frente dos educandos, investindo-os da faculdade de coagi-los.
- Temos a posição, o status de professor na comunidade, embora, nos tempos atuais, haja dificuldades em reconhecer este “status”, mas a autoridade, dentro da sala de aula, ainda implica uma ascendência sobre os educandos, e mais eficiente se esta posição for reconhecida nos grupos de origem do educando - família, classe, etc.

- E como terceiro elemento, tem-se o exercício da força que completa naturalmente o tipo de dominação magistral, pois o fato de ter as ordens, subsídios de repressão e punição (em alguns casos físicos), completa o perfil da autoridade, como liderança institucional.

Dos educandos, são furtados seus direitos, sua alegria, sua espontaneidade, sua criatividade, porque tem um mercado competitivo que não lhes concede esta possibilidade, dentro da sala de aula. Pois há uma produção a ser realizada, através de suas mãos e mentes, levando também o professor, que está dentro deste espaço sem escolha, à necessidade de sobrevivência que implica ou implicou em sua tomada de decisão profissional. “Na medida em que todos os comportamentos passam a ser controlados por um rígido sistema de recompensas e punições, sobra pouco espaço para comportamentos espontâneos, gratuitos” (PILETTI, 1991, p.115).

Os professores encontram-se numa determinada sala de aula, diante de um grupo que não elegeu e que também tem, por trás do conteúdo escolhido, uma exigência para o mercado de trabalho, uma responsabilidade de selecionar quem prosseguirá nos estudos, porque ele não tem tempo há perder, pois existe um cronograma para ser cumprido, um mercado exigente⁷. Portanto, temos dois grupos que se encontram numa situação de relação que se desenvolverá numa dinâmica sociável e construtiva ou não, para atender as exigências do mercado.

Uma das mudanças mais importantes na evolução dos sistemas educativos, frequentemente ocultada pela massificação dos efetivos, fixa-se precisamente adoção, pelo discurso interno da instituição escolar de uma

⁷ O autor Nelson Piletti desenvolve bem este assunto em sua obra *Sociologia da Educação*. Mannheim; Stewart na obra *Introdução à Sociologia da Educação*.

ideologia dócil às lógicas de mercado, a ponto de, por uma operação de metaforização eficaz, assimilar a escola a um mercado escolar (LAVAL, 2004, p. 106-107).

Com isso, perde-se a visão do conjunto, escola e comunidade, sujeitos coletivos são dissociados e passam a serem trabalhados como indivíduos de uma nova geração. A fragmentação da educação em sala de aula chega a podar a liberdade de criação dos educandos, não permitindo o diálogo e, em alguns casos, espaço para esclarecer alguma dúvida referente ao próprio conteúdo que está sendo desenvolvido, rompendo com a formação humana, como parte da educação que é disseminada dentro da escola.

O indivíduo capaz de comportamentos espontâneos, que divergem dos padrões gerais, tende a ser incompreendido pelo grupo. Muitas vezes, dependendo do grau de divergência, pode ser isolado. Entretanto, é este indivíduo que mais contribui para a mudança social, na medida em que cria diferentes alternativas de comportamento. (PILETTI, 1991, p.115).

Quando há uma preocupação com o controle de comportamentos os educandos tendem a se isolar ou se expressar com ações que levem, em questão, as regras estabelecidas pela instituição escolar. A partir do momento em que se encontram coagidos a um determinado comportamento, diferente deste, o educando sofre punições das mais variadas, a sua espontaneidade e a independência conquistadas noutro lugar, que não foi em sala de aula, são rompidas, trazendo insegurança, baixa auto-estima, dependência e submissão.

Embora, reconheça-se que existem alguns momentos em que a escola proporciona atividades que permitam o criar espontâneo, para livres manifestações dos jovens, ainda apresentam mais tempo voltado para as formalidades, o cumprimento do dever, lembrando que podemos cumprir nossos deveres, também, de forma lúdica, espontânea. "... não

adianta o professor e a escola declararem-se a favor da liberdade se, ao mesmo tempo, reprimirem toda e qualquer manifestação dos alunos” (PILETTI, 1991, p.116).

Instigando os educandos alunos a participarem das atividades da escola, de maneira que possam expressar seus medos, anseios, suas críticas, em relação às normas da escola, com certeza, esta instituição estará contribuindo na formação de cidadãos conscientes de sua participação social, e não com a submissão às injustiças e desigualdades de uma sociedade de classes cuja categoria dominante controla o comportamento de todos.

Na sala de aula, são oferecidas oportunidades de compreender este mecanismo de controle do comportamento. Neste espaço, aprende-se a competir de maneira acirrada, de conhecer a fraqueza do outro e ganhar com isso. O desempenho que cada indivíduo lida com situações, as mais variadas, leva à seleção de quem vai trabalhar, usando mais a força física, e quem terá sucesso com seu intelecto, e assim contribuindo para a formação de sujeitos individualistas e solitários, em seus pensamentos e ações.

Atualmente, este pensamento está relacionado à perspectiva trazida na contribuição:

A escola, parte atuante do “compromisso fordista” e da “sociedade salarial”, entregou, assim, títulos a pessoas dotadas de direitos reconhecidos por convenções coletivas e contribuiu para o estabelecimento de posições que eram pontos de apoio nos quais poderiam se fundamentar para vender sua força de trabalho. (LAVAL, apud CASTEL, 2003, p.17-18)

É evidente e muito claro como este movimento está arraigado nas escolas: a educação para o trabalho, tão enfatizada no ensino médio com a iniciação no mercado de trabalho; uma preocupação, desde tenra idade, com a projeção de que cada criança terá no seu futuro.

É do conhecimento de todos que as escolas selecionam sua população, tendo funções principais voltadas para expor fatos considerados importantes, acontecimentos emanados pelo mercado de trabalho, selecionados pelo sistema educacional e escritores, com conteúdos que favoreçam a ideologia mercantilista do Estado. “A desigualdade, frente à escola, não é mais somente o fruto de uma seleção pela escola, ela é o resultado das condições desiguais de escolha da escola”. (LAVAL, 2004, p.172)

Após a exposição dos fatos entendidos como importantes, a escola tem a função de estimular algumas discriminações essenciais para a aprendizagem e, também, para a vida da criança e sua personalidade. E depois, não poderia deixar de ser: preparar o estudante para uma carreira, no futuro, de boa projeção.

A seleção faz parte da função mais presente na escola e até consegue justificar a razão para isso. A liderança institucional entende que a classificação e seleção existem, para estimular a competição, de forma que a finalidade seja destacar os melhores do ponto de vista intelectual, visto que não há espaço para todos na escola, nem no mercado de trabalho, e com o resultado da seleção, poderão formar grupos de estudos, facilitando o aprendizado de todos, ratificando a visão da classe dominante, e usando a escola dual, como fundamentação para tal processo seletivo.

2.3 Agentes do Sistema Escolar: O professor

Do professor, dependem inúmeros resultados dentro da sala de aula e, conseqüentemente, na estrutura maior, a Escola. Este, como representante institucional, detém o poder magistral, intelectual, de influências sobre a vida dos jovens e seu desempenho, pois sua postura

contribuirá para o sucesso ou fracasso destes. As expectativas estão voltadas para este agente do ensino que tem o poder de decisão seletiva dentro da escola.

Mesmo considerando estas implicações, não se pode afirmar que o professor tem autonomia de ensinar o conteúdo que venha considerar importante para sua turma. Até para assumir uma sala de aula, este recebe inúmeras informações, em relação ao seu proceder dentro da escola, especificamente na sala de aula. Estas instruções correspondem ao controle dos comportamentos dentro da estrutura escolar, e quanto à transmissão de conhecimentos e às metas a serem alcançadas. “Eles próprios são produtos de uma cultura e existe o que poderíamos denominar uma subcultura educacional, de teoria e prática coercivas e aprovadas” (MANNHEIM; STEWART, 1962, p.160).

Dentro de uma estrutura organizada em que é levado, em consideração, o espaço, o tempo gasto, o intelecto dos sujeitos e o social, o professor é um líder institucional com autoridade e responsabilidade pré-estabelecidas. É um delegado dentro da sala de aula, podendo sua liderança ser boa ou má, pois a mesma emana das leis e tradições de seu cargo.

Portanto, na medida em que se desenvolvem as relações no ambiente escolar, esta liderança pode ser acolhida pelos estudantes ou não. Tanto o professor quanto os alunos estão neste espaço sem escolha, cabendo ao líder institucional administrar a situação, favorecendo primeiramente aos critérios previamente estabelecidos pelo sistema de ensino e administração da escola. Assim sendo, ambos, professor e alunos, passam por um processo de encontros e desencontros, até haver adaptação e as relações ficarem estáveis ou conturbadas. “É na relação professor-aluno que se concretiza a atividade pedagógica e que adquire sentido a educação escolar” (PILETTI, 1991, p.154).

A maneira como o grupo vai se organizando, através de afinidades, as relações estabelecem novos grupos e consequentemente estes vão ganhando força neste espaço, surgindo as lideranças emergentes, através do prestígio. Neste momento, entra a figura do líder institucional, que tem a função de controlar os comportamentos, de delegar normas e critérios, aplicando as sanções ou premiações, passando a controlar os ânimos, favorecendo os padrões estabelecidos em nome da disciplina e ordem, e com isso, moldando as crianças, de acordo com as exigências do mercado.

Na medida em que todos os comportamentos passam a ser controlados por um rígido sistema de recompensas e punições, sobre pouco espaço para comportamentos espontâneos, gratuitos. Se toda vez que sentir vontade de fazer algo, o indivíduo tiver que se preocupar com consequência desse comportamento, pelas possíveis punições, desenvolverá grande insegurança e dependência em relação aos outros (PILETTI, 1991, p.115).

Consequentemente, teremos indivíduos submissos, sem iniciativas e frustrados, e tomando, para si, total responsabilidade pelo seu fracasso. Na verdade, as práticas em sala de aula são a reprodução das relações de produção, assegurada pelo aparelho ideológico do Estado, aplicado na escola. Sendo assim, o professor põe em prática, com autoridade e dinamismo, o que lhe é concedido, garantindo, assim, a continuidade do modelo de ordem vigente de uma sociedade de classes.

Estas exigências são praticadas pelo Sistema Educacional, em relação à função da escola, transmitida com eficiência pelo professor. Elas são cumpridas, através de métodos autoritários e unilaterais, e a transmissão dos conteúdos estabelecidos nos currículos, com aulas expositivas, prevalecendo o individualismo e competição entre os estudantes e a seleção destes.

A liderança institucional está ancorada em três elementos importantes para nossa cultura, conforme afirma Cândido (p.118)

A idade, fator entendido pelo professor que, por ser portador de experiências, isto lhes assegura o direito de coagir o educando; sua posição, na condição de professor, há uma ideia de aptidão para transmissão do conhecimento, por entender ser o único em sala de aula que domina o conhecimento e, por último, temos a força, muito presente nas salas de aulas, elemento concreto nesta liderança, transmitida através dos castigos, gritos, ameaças, repreensões, reprovações, perseguições, sanções corretivas, tudo justificado em defesa do controle da situação ou que o estudante infringiu as normas da instituição.

O líder institucional, na pessoa do professor, encontra-se numa situação complexa que exige reflexão. Suas ações são extremamente importantes na construção da personalidade dos educandos. Sabe-se que a condição do profissional da educação, numa determinada instituição, também não é das mais confortáveis, porém é de suma importância trazer, com transparência, que algumas práticas precisam ser revistas com mudanças, dentro deste espaço que lhe é confiável, que o controle de situações poderá existir na sala de aula, sem que pratiquem, de forma severa as ordens e normas de um sistema cruel e desumano.

... não basta assegurar, à força de trabalho, as condições materiais de sua reprodução. Para que se reproduza como força de trabalho disponível, deve ser “competente”, isto é, apta a ser utilizada no sistema complexo do processo de reprodução. O desenvolvimento das forças produtivas e o tipo de unidade historicamente constitutivo das forças de trabalho devem ser (diversamente) qualificado e então, reproduzido como tal. Diversamente: conforme as exigências da divisão social-técnica do trabalho, nos seus diferentes “cargos” e “empregos” (ALTHUSSER, 2001, p. 57).

O professor traz, para a sala de aula, toda sua história de vida, seus medos, seus anseios, suas preocupações, preconceitos, opiniões ancoradas naquilo que acredita; sua humanidade e disposição. No

entanto, esquece que o estudante também tem os mesmos sentimentos, porém, com uma dimensão maior. Este se encontra com um personagem que deveria assegurar seus direitos, e se veem dentro de um espaço que necessitaria ser de proteção, mas percebe que o líder institucional que precisaria ajudar na manutenção dos direitos garantidos é quem furta estes direitos.

O sistema educacional capitalista a quem o professor está ligado, serve de reprodutor da ideologia do Estado, sem perceber a ausência do desenvolvimento humano, preocupado apenas em transmissão do conhecimento e no atendimento às exigências do mercado. É nesses emaranhados, que surgem os desencantos com a profissão e reproduzem o que, um dia, passaram, conforme afirma (PILETTI, 1991, p. 95):

Para essa reprodução, utilizaram-se todos os elementos da escola: os professores são treinados para transmitir o que receberam, sem nada acrescentar; os prédios das escolas são construídos de forma a garantir a ordem e a disciplina; as turmas são divididas de maneira a dificultar o intercâmbio criativo e a facilitar a dominação; geralmente, o material didático enfatiza que é necessário haver ordem e disciplina para que a aprendizagem se dê; os métodos de ensino, no mais das vezes, dão importância exagerada à autoridade, em prejuízo da livre pesquisa e da discussão.

A liderança do professor é muito complexa. Pelo simples fato de ele ser um representante institucional dentro da sala de aula, já traz consigo um empecilho para se aproximar dos estudantes, como uma liderança amigável, embora lidemos com profissionais que dizem, com clareza, que o professor não tem afinidades com estudante, e vice-versa. Esta postura, presente em muitas salas de aulas, impede até a possibilidade de um ensino-aprendizagem prazeroso e eficaz. O que se encontra são estudantes frustrados ou preocupados em ser o melhor e vencer todos, a qualquer custo.

A formalidade desta liderança conduz o profissional, em muitos casos, ao autoritarismo, elevando uma barreira entre ele e o educando, pois não compreendem que “a autoridade do professor não repousa em sua pessoa, mas nas leis e tradições do seu cargo” (PILETTI, 1991, p.200).

Portanto, precisa-se entender que conquistar uma liderança pessoal do professor é uma necessidade para superar esta relação de poder, dominador-subordinado, para vivenciarem (professor e aluno) uma relação de confiança mútua.

2.4 Liderança

Quando pensamos em investigar mecanismos de sustentação de agrupamentos diferenciados em escolas, especialmente dentro da sala de aula, é que se entende a importância desta investigação direcionada à liderança do educando, e à liderança institucional e suas aspirações dentro deste espaço.

Esta estrutura, com um funcionamento, devido ao sistema de controle social, e que organiza o comportamento de seus membros de acordo com padrões pré-estabelecidos, através de uma ideologia dominante, regularizada por normas e leis, determina a postura firmada pela ideologia do Estado sobre as escolas.

“Um dos fatores mais importantes para manter a coesão dos numerosos subgrupos que formam a escola é o sistema de controle, que procura manter o comportamento de indivíduos e grupos dentro dos padrões estabelecidos. A liderança constitui um dos principais mecanismos do sistema de controle” (PILETTI,1991,p.155).

Consequentemente, a ideologia é transmitida em práticas administrativas e docentes, subestimando-a ao conhecimento adquirido anteriormente por meio dos educandos.

Tem-se observado que um dos mecanismos principais do sistema de controle dos agrupamentos, dentro da escola, é a liderança, exercida institucionalmente (autoridade) pelo professor. A outra, que poderá ser considerada como emergente, desenvolvida entre os educandos e emanada, através das interações sociais. “O professor não é um líder natural do grupo, pois sua liderança não surge espontaneamente. A liderança do professor é institucional” (PILETTI, 1991, p.200).

O tema “liderança”⁸ tem sido importante para pesquisas, no campo do comportamento organizacional, e na psicologia social, desde a década de trinta” (BOWDITCH; BUONO, 1992, p. 117). Apesar de alguns trabalhos abordarem esse assunto, antes do referido período, através das teorias filosóficas, o mesmo atualmente vem sendo foco de pesquisas, com o propósito de conceituar e descrever características de líderes eficazes, em diversas áreas. Enquanto trabalhos aludem a este tema, existem diversas definições para liderança e, ainda assim, deixam-se possibilidades de continuar construindo ou reformulando este termo.

Portanto, será trabalhado o conceito de liderança “como um processo de influências, geralmente de uma pessoa, através do qual um indivíduo ou grupo é orientado para estabelecer metas” (BOWDITCH; BUONO, 1992, p.118). Sendo uma relação desigual e sempre com seguidores, a liderança institucional consiste em influências advindas da relação de poder das autoridades escolares, e entre os educandos as influências são pessoais.

⁸ A partir deste ponto terá muito presente à participação dos autores Bowditch; Buono com Elementos de Comportamento Organizacional e o Geiger com Tipologia do Líder. Autores responsáveis pela construção de conceitos e tipos de lideranças entre outros aspectos relacionados ao tema.

Nesta investigação, observam-se três fatos no domínio das questões de liderança:

a) A do professor, um líder que, por estar nesta função, exerce uma postura formal, podendo desempenhar uma liderança boa ou negativa.

Por ser recebido ou mesmo observado como representante direto da instituição, o educador traz, com sua postura, ações que impõem as diretrizes e normas⁹, dentro da sala de aula, orientadas por instâncias superiores do sistema de controle, já conhecidos pelos alunos. Através desta postura, dificulta a relação entre os envolvidos dentro deste espaço. Como é possível, em alguns casos, a atitude deste profissional ser considerada pelos educandos, como importante para a construção de seu conhecimento? Estes possibilitam e necessitam de uma relação de confiança.

b) Temos as relações pessoais, que são constituídas pelo grupo, emanadas entre os educandos, que são voltadas para o mesmo propósito e envolvendo interesses do grupo. Por ser uma liderança que submerge prestígio, consequência da personalidade do líder, identificam-se diversas lideranças:

- Aquele que absorve como positivo a submissão dos padrões estabelecidos pela escola, e influencia seus liderados à submissão destes padrões, como boa conduta, e ser bem conceituado pelo líder institucional;

- O líder preocupado em ser destaque, através das melhores notas;

⁹ "... aos padrões ou idéias comuns que norteiam o comportamento dos integrantes em todos os grupos estabelecidos" (BOUWDITCH; BUONO, 1992, p.99), podendo ser formalizadas e escritas e não escritas, mas aceitas pelos envolvidos no grupo. Entretanto, nem todas as normas têm a mesma importância. Existem as normas identificadas de central, que são consideradas relevantes para o grupo e o seu não cumprimento acarretará em punições das mais variadas, passando do constrangimento ao ato físico, e as punições denominadas de periféricas que não sofrem punições tão severas.

- Aquele que faz um convite à rebeldia, extrapolando as normas de comportamentos regimentados pela escola, destruição do patrimônio como forma de reivindicação de seus direitos;
- O líder que constrói sua autonomia, através de críticas às normas da escola, usando do seu conhecimento intelectual e cultural;
- Temos a liderança destas relações pessoais, que podem emergir da convivência no grupo, com aspirações exclusivamente voltadas para seu bem pessoal;
- A liderança esportiva, muito comum, ratificada pelo seu desempenho em determinado esporte;
- Aquele que se vale de seu porte físico, causando uma submissão aos demais, através do medo;
- Temos a liderança que se prevalece do fator econômico a seu favor, e usa deste aspecto para realização da relação de poder com seus liderados;
- Aquela liderança voltada para as questões espirituais, contribuindo, assim, com a instituição para aspectos solidários, aspirações religiosas;

Na trajetória de nossa investigação, observamos estas variações, dos tipos de lideranças, que desenvolveremos melhor no terceiro capítulo deste documento, com as análises das entrevistas e observações em salas de aula.

3 ANÁLISE DE DOCUMENTOS

3.1 Introdução em Documentos Estaduais

Quando pensamos em mecanismos de sustentação de grupos, precisamente dentro da sala de aula, não podemos deixar de levar em consideração a compreensão documental, que está por trás de uma estrutura, determinando o comportamento deste grupo, pois “a educação é paradoxal: ao mesmo tempo que é instrumento de controle social, ela contribui para a modificação das condições existentes; ao mesmo tempo que oprime, liberta”. (PILETTI, 1991, p. 94)

No transcurso deste capítulo, traremos uma introdução aos documentos estaduais, e análises dos documentos das instituições investigadas, no que se refere à importância conferida ao tema da liderança; especificamente à relevância da liderança do educando, dentro da sala de aula.

Para elaboração deste capítulo, selecionamos algumas palavras¹⁰ de conotação semelhante ao termo “liderança”, para darmos seguimento ao processo investigatório. Termos, tais como:

Ação;
Agente;
Agir;
Autonomia;
Atitudes;
Criador;
Conduzir;
Construtor;

¹⁰ Termos com seus significados encontrados em nosso Glossário.

Decisão;
Determinação;
Empreendedor;
Gerenciamento;
Implementar,
Iniciativa.

Entretanto, entendendo que há toda uma legalidade representada pelas leis que institucionalizam os grupos, pensamos, com os instrumentos que temos em mãos, em realizar uma interpretação de algumas posições apresentadas na legislação educacional, que enfatizem o tema da pesquisa, e como este é apresentado.

As transformações pelas quais vem passando a sociedade e, conseqüentemente, o sistema educacional, têm refletido, de forma intensa, na vida humana, desafiando as instituições de ensino a mudarem suas estruturas físicas, curriculares, políticas e os seus procedimentos. Portanto, parte de algumas ações está sob o domínio do Estado, regulamentado através de leis municipais, estaduais e federais que controlam, por meio da supervisão e autorização anual, a continuação ou não do funcionamento da instituição escolar. Esta situação deixa os representantes institucionais numa posição de líderes burocratas, em função da ideologia estatal.

O Art. 7º, da Lei nº 9.394/96 LDB (Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional) determina:

- O ensino é livre à iniciativa privada, atendidas as seguintes condições:
 - I – Cumprimento das normas gerais da educação nacional e do respectivo sistema de ensino;
 - II - Autorização de funcionamento e avaliação de qualidade pelo Poder Público;

III – Capacidade de autofinanciamento, ressalvado o previsto no Art. 213 da Constituição Federal¹¹.

Contudo, alguns profissionais da educação entendem que a educação, propriamente dita, seja responsabilidade da família, conforme Art. 2º da LDB: “A educação, dever da família e do Estado, inspirada nos princípios de liberdade e nos ideais de solidariedade humana, tem por finalidade o pleno desenvolvimento do educando, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho”. Este mesmo documento, em seu TÍTULO I, “Da Educação”, no Art. 1º da LDB, entende que “a educação abrange os processos formativos que se desenvolvem na vida familiar, na convivência humana, no trabalho, nas instituições de ensino e pesquisa, nos movimentos sociais e organizações da sociedade civil e nas manifestações culturais”. Poderíamos entender que a escola, hoje, não comporta apenas a cobertura curricular, conceitual de disciplinas isoladas, de um sistema fragmentado, dissociadas do contexto em que a própria escola está inserida e dos conhecimentos adquiridos pelos educandos, em seu ambiente social.

Entre alguns profissionais da educação, é perceptível que não se é levada, em consideração, dentro da sala de aula, a história de vida que envolve cada família. O contexto em que cada criança está inserida, e realiza várias atividades em sua comunidade, contribui para seu conhecimento. Estes conhecimentos são ignorados por um vasto grupo de profissionais da educação, que só considera aprendizado o que é ensinado, de maneira expositiva, dentro da sala de aula. Não há um encontro da cultura na escola, nem no ponto de partida com a cultura

¹¹ Ressalva que os recursos públicos serão destinados às escolas, podendo ser dirigidos a escolas comunitárias, confessionais ou filantrópicas, definidas em Lei, que: I – comprovem finalidade não-lucrativa e apliquem excedentes financeiros em educação; II – assegurem a destinação de seu patrimônio a outra escola comunitária, filantrópica ou confessional, ou ao Poder Público, no caso de encerramento de suas atividades.

dos estudantes. Com isto impede que os educandos consigam, depois, adentrar na cultura elaborada, com significados e sentidos do aprendizado, desrespeitando o sujeito histórico, social e político existente em cada estudante.

É proposta, e tem sido prática da Secretaria de Educação do Município de São Paulo, investir na formação docente, trazendo, em seu discurso, uma gestão democrática, autônoma, participativa, e um corpo docente qualificado. Por outro lado, este mesmo governo, que investe para “garantir um ensino de qualidade, de maneira que os alunos aprendam” (SCHNEIDER)¹², é o mesmo que, em cursos de formação de professores, investe em um material didático, em parceria com o governo do Estado, e cujo enfoque é nos preparar para uma guerra¹³. Este material fomenta o individualismo, como o condutor padrão, sugerindo que devemos conhecer nosso “inimigo” antes de nossas atuações. E quem são estes inimigos? Nosso colega de trabalho, da sala ao lado, ou nossos estudantes em sala de aula?

Este material traz a ideia de que a arte da guerra é fundamental para o Estado, que:

A arte da guerra é governada por cinco fatores constantes, que devem ser levados em conta. São: a Lei Moral; o Céu; a Terra; o Chefe; o Método e a disciplina.

A Lei Moral faz com que o povo fique de completo acordo com seu governante, levando-o a segui-lo sem se importar com a vida, sem temer perigos.

O Céu significa a noite e o dia, o frio e o calor, o tempo e as estações.

A Terra compreende as distâncias, grandes e pequenas; perigo e segurança; campo aberto e desfiladeiros; as oportunidades de vida e morte.

O chefe representa as virtudes da sabedoria, sinceridade, benevolência, coragem e retidão.

¹² Palavra proferida em discurso pelo Secretário de Educação, em vídeo da Secretaria de Educação do Município de São Paulo no ano de 2007 para os anos futuros.

¹³ Vídeo apresentado em um dos cursos de formação de professores está baseado no Livro “A Arte da Guerra”, do autor SUN TZU, muito usado no meio empresarial.

Deve-se compreender por Método e disciplina a disposição do exército em subdivisões adequadas, as graduações de posto entre os oficiais, a manutenção de estradas por onde os suprimentos devem chegar às tropas e o controle dos gastos militares (TZU, 2004, p.18).

Entende-se que, nesta perspectiva, desenvolve-se uma proposta ideológica de um comportamento esperado por um determinado grupo, particularmente dentro da escola. Por trás de um discurso promissor de mudanças para um ensino com qualidade, nada mais é que a concentração ideológica estadual, que é reproduzida pelos líderes institucionais representados em sala de aula. “Desta forma, a Escola, as Igrejas “moldam”, por métodos próprios de sanções, exclusões, seleção, não apenas seus funcionários, mas também suas ovelhas “(ALTHUSSER, 1985, P.70).

Há toda uma atmosfera do controle social sobre a escola, exigindo desta uma postura flexível às suas necessidades, como observa o Art. 2º da LBD “A educação escolar deverá vincular-se ao mundo do trabalho e à prática social”. Exigem-se, da instituição de ensino, mudanças, flexibilidades, inovações, postura de uma liderança criativa, mas as normatizações ainda são ancoradas num modelo controlador da classe dominante, determinando o que se espera de uma liderança burocrática. Nóvoa; Ventura, em seu artigo “Para uma análise das instituições escolares”, traz uma amostragem da evolução das ideias sobre educação, ao longo das últimas décadas:

Até os anos 50 a componente central da intervenção educativa era o indivíduo-aluno na sua tripla dimensão (cognitiva, afectiva e motora). O discurso pedagógico concedia uma atenção privilegiada às metodologias de ensino.

Anos 50/60 Acentua-se a importância das interações no processo educativo, conduzindo às pedagogias não directivas. Valorizam-se as vivências escolares em detrimento dos saberes escolares. O que interessa

aprender numa escola é a comunicação, a partilha, o diálogo, o trabalho em comum, a cooperação. Dá-se grande relevo às técnicas de animação e de expressão.

Anos 60/70 Irrompe a crítica às instituições escolares existentes, a pedagogia projecta-se para fora dos muros da escola, os papéis dos professores diversificam-se. É a fase da pedagogia institucional claramente centrada no sistema educativo, com o recurso a metodologias de análise política e de intervenção social.

Anos 70/80 Incremento das correntes pedagógicas preocupadas com a racionalização e a eficácia do ensino. A investigação educacional desenvolve a análise do processo ensino-aprendizagem no quadro do paradigma conhecido por “processo-produto”. O enfoque pedagógico volta a centrar-se na turma-sala de aula.

Anos 80/90 Esforço de construção de uma pedagogia centrada na escola-organização. Importância acrescida de metodologias ligadas ao domínio organizacional (gestão, auditoria, avaliação) e de políticas de investigação mais próximas dos processos de mudança nas escolas (investigação-acção, investigação-formação, etc.).

Estamos enfrentando um momento de discurso em que as instituições são autônomas, com uma gestão participativa, porém o intermediário continua sendo o Estado, com suas intervenções no domínio do sistema educativo, “aumentando o controle sobre ela, através de currículos e avaliações nacionais, ou mais uma vez, deixando o mercado atuar, através de planos de escolha privatizados” (APPLE, 2000, p. 36). Embora, algumas instituições tentem construir uma trajetória para os alunos, “sua clientela”, no modelo capitalista, não há possibilidade para esta autonomia. Dependem de fatores e autores externos que realizam intervenções dentro deste espaço, com seus respectivos interesses (Estado, sociedade, entidades mantenedoras, pais, profissionais da educação, etc.).

Como o sistema escolar é um subsistema do sistema social em que está inserido, deve enquadrar-se nos princípios da administração pública. Esses princípios foram estabelecidos pelo Governo Federal: planejamento, coordenação, descentralização, delegação de competência e controle (PILETTI, 1993, p.30).

Com isto, as instituições deverão estar de acordo com a legislação vigente, consequentemente submetidas às normas, fiscalização e controle desta administração. Atualmente, a estrutura e funcionamento do sistema educativo decorrem da aprovação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação (Lei nº 9.394/96), que está vinculada às diretrizes da Constituição Federal de 1988, e suas respectivas emendas em vigor. Dentro destas ordenanças, temos o papel do Município, que tem como incumbência, em seu Art. 11º:

- I – organizar, manter e desenvolver os órgãos e instituições oficiais dos seus sistemas de ensino, integrando-se às políticas e planos educacionais da União e dos Estados;
- II – exercer ação redistributiva em relação às suas escolas;
- III – baixar normas complementares para o seu sistema de ensino;
- IV – autorizar, credenciar e supervisionar os estabelecimentos do seu sistema de ensino;

Temos trazido algumas considerações sobre os documentos legislados pelo órgão público, que sustentam uma ideologia do Estado sobre as instituições de ensino. Quanto à nossa observação relacionada ao tema Liderança, encontramos determinações direcionadas à liderança institucional, mas, no que tange à liderança do educando, pouco se pensou nos documentos sobre sua importância.

O documento da LDB, no Cap. II Da Educação Básica, seção I, Das Disposições Gerais, Art. 22º, afirma que a educação básica tem, por finalidade, desenvolver o educando, assegurar-lhe a formação comum, indispensável para o exercício da cidadania¹⁴ e fornecer-lhe meios para

¹⁴ O conceito de cidadania começa a ser formulada na Grécia e Roma Antiga, embora o conceito atual tenha sua origem na Revolução Francesa, na luta da burguesia para sair de sua condição de servidão. Atualmente o conceito de cidadania está ligado ao direito, em função das ideias jusnaturalistas que embasaram as revoluções. Com a criação da burguesia é que se começa a formular o conceito de cidadão, sendo de forma evolutiva o conceito de cidadania. O cidadão pode ser definido como o portador de direitos e deveres dentro do Estado. Cidadania como

progredir no trabalho e em estudos posteriores. Portanto, mais uma vez, ratifica-se a preocupação de um modelo neoliberal presente na educação: formação de mão-de-obra qualificada, para atividades braçais e cabeças pensantes para liderar.

Mais adiante na seção III, Do Ensino Fundamental, Art. 32º III, encontraremos uma abertura à possibilidade da liderança do educando que diz: “o desenvolvimento da capacidade de aprendizagem, tendo em vista a aquisição de conhecimentos e habilidades e a formação de atitudes e valores”. Frisaremos, portanto, a formação de atitudes. Pensemos este termo como uma característica de uma liderança que propõe mudanças, critica, envolve um grupo para construir pensamentos e posturas diferentes da ideologia apresentada, dentro da sala de aula. Após um termo que nos leva a entender uma ação de liderança do educando, logo em seguida, o documento nos fecha este espaço com a palavra “valores”. Que conceito de valores está sendo entendido?

Além da formal expressão da lei, existem muitas outras sanções e controles dentro da sociedade, que vão desde os costumes e convenções até o que amiúde se denominam diferenças de recompensa financeira (MANNHEIM; STEWART, 1962, p.173).

Neste mesmo documento, na seção IV, Do Ensino Médio, Art. 35º III, afirma-se que: “o aprimoramento do educando, como pessoa humana, incluindo a formação ética e o desenvolvimento da autonomia e do pensamento crítico”. Neste ponto reconhece a possibilidade do educando ser capaz de uma posição de liderança, como sujeito histórico, construtor de ideia e de conhecimento. Dentro desta visão, “A escola pode formar para a submissão e a passividade, ou para a liberdade e a

representação universal do homem emancipado, fazendo emergir a autonomia de cada sujeito histórico, como a luta por espaços políticos na sociedade a partir da identidade de cada sujeito. (CORRÊA, 2002, p.217)

participação social” (PILETTI, 1993, p.72). É importante entender que nenhum líder institucional irá profanar ou usar algum material didático que venha a mencionar a submissão, a passividade e a não participação do corpo discente, dentro da sala de aula, postura que se é esperada do educando.

O documento da Secretaria de Educação, do Município de São Paulo nominado: *EDUCAÇÃO: fazer e aprender na cidade de São Paulo*, ano de 2008, apresenta algumas ações da Secretaria da Educação e o texto do professor SILVA¹⁵, *A educação pode mudar... E eu com isso?* traz um texto interessante sobre a liderança do professor, tendo, como título, *Fidelidade à profissão e à ética do serviço público*, que diz:

Uma nova proposta é aquela na qual quem atue em nível de sistema seja um empreendedor e um líder técnico-político. Desse modo, torna-se um consultor em políticas públicas de educação capaz de identificar problemas, propor soluções, agir individual e coletivamente, perceber tendências e lógicas. Esse agente desenvolve fidelidade à profissão e à ética do serviço público.

Para tanto, um programa de formação continuadas poderia contemplar: conhecimento do campo educacional; capacidade de formulação de problemas e propostas de solução; capacidade de liderança técnica e política; conhecimento de dinâmicas de institucionalização; capacidade de identificar, estimular e formar novas lideranças. (BRASIL, 2008, p.162)

Entretanto, mais uma vez, é ratificado o reconhecimento da liderança do professor, com plenos poderes de suas atuações e investidas dentro da escola, como também, o esforço de propagar o

¹⁵ Texto do Profº Dr. Jair Militão da Silva, licenciado em Pedagogia, mestre em Filosofia da Educação, doutor em educação, livre-docente em Educação, pesquisador em Políticas Públicas e Formação de Profissionais da Educação, professor associado da Faculdade de Educação da Universidade de São Paulo, aposentado. Atualmente, integra o corpo docente do Mestrado em Educação da Universidade Cidade de São Paulo. Isto no ano de 2008, data do documento. Material usado até os dias atuais pela Secretaria de Educação do Município de São Paulo.

modelo mercantilista de uma sociedade capitalista. Neste modelo de sociedade que se baseia na ideologia de igualdade, enunciado em Lei, homens aparecem iguais diante da Lei, do Estado, e a força de trabalho é a mercadoria peculiar, a única capaz de produzir valor. Portanto, faz-se necessário um controle de comportamento, impossibilitando o surgimento de novas lideranças que confrontem este Estado. Espera-se, por parte do Estado, através das legislações e suas ações, a ratificação ideológica e de seu poder, baseada na tradição, nos costumes e valores arraigados no modo de vida de uma sociedade.

Naturalmente, é crucial observar que, em qualquer situação histórica dada, o controle hegemônico¹⁶ pode ser encontrado apenas como exercício parcial da liderança por parte dos grupos dominantes, ou por aliança desses grupos, em algumas esferas da sociedade, embora certamente não em todas. (APPLE, 2000, p. 44)

A obediência enfatizada pelos representantes governamentais, através dos cursos de formação para os docentes do Estado, municípios e pelos líderes institucionais dentro da sala de aula, é sensibilizada pelo sentimento de fidelidade. De maneira sensível, é trazido, para dentro da sala de aula, um conceito de disciplina que está associada a um bom comportamento, ou seja, todos os estudantes tendo uma mesma postura. Com esse acontecimento, haverá ensino-aprendizagem de todos, como se não houvesse as diversidades, especificidade e limitações de cada ser humano. As manifestações de recompensas e punições figuram como forma de incentivo ao comportamento esperado.

¹⁶ O conceito de hegemonia refere-se a um processo em que grupos dominantes da sociedade se juntam, formando um bloco e impõem sua liderança sobre grupos subordinados. Um dos elementos mais importantes que essa ideia implica é o de que o bloco do poder não tem de se basear em coerção. (APPLE, 2000, p.43).

De modo geral, as escolas constituem um bem montado sistema de punições e recompensas, que tem por objetivo levar os alunos a se comportarem segundo os padrões sociais dominantes. Nesse aspecto, a escola nada mais é do que a reprodução do modelo social vigente: o indivíduo que foge às regras estabelecidas é punido. (PILETTI, 1991, p. 100)

Entende-se que esta concepção se estende, também, às instituições escolares que não estiverem dentro dos padrões estabelecidos pelo Estado, segundo legislação já citada. As opiniões que divergem de uma determinada linha de pensamento podem até ser ouvidas, mas não possuem uma representatividade, em meio a um grupo social organizado, que discute suas ideias e adquire adeptos. A liderança do educando, frente à liderança do professor, encontra-se nesta condição, com algumas exceções. Entenderemos melhor este pensamento com as análises dos documentos das instituições investigadas.

3.2 Regimentos, Estatutos e Projeto Político-Pedagógico das Escolas Pesquisadas

Conscientes da importância do mecanismo de sustentação de agrupamentos na escola, em particular na sala de aula, que instigou o início desta pesquisa, propomos, neste momento, uma análise sobre o tema da liderança, encontrada nos documentos das instituições investigadas. Entende-se que esse instrumento, como uma força de manutenção do controle da ordem vigente, entre os indivíduos de um grupo, estabelece padrões, regras e até mesmo a disciplina entre os componentes. Portanto,

... não basta ao educador o conhecimento da estrutura interna da escola, pois ele deve estar igualmente a par da integração desta estrutura geral da sociedade, em que funciona como fator preponderante de controle social. (CÂNDIDO, 1956, p. 127)

Neste sentido, analisaremos como as instituições pronunciam, em seus documentos, essa relação liderança institucional/liderança do educando, sendo muito comum, entre os estudantes, emergirem lideranças que se organizam socialmente, e desenvolvem um trabalho dentro deste espaço escolar, vindo ou não a contribuir com a liderança institucional.

Em geral, os documentos analisados têm levado em consideração os princípios observados pela LDB (Lei nº 9.394/96), que está ancorada nas diretrizes gerais da Constituição Federal, no que se refere à cidadania, valorização do sujeito, sua participação dentro da escola e às iniciativas do educando, conforme TÍTULO II, Dos Princípios e Fins da Educação Nacional, Art. 3º, que diz: O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:

- I – igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;
- II – liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar a cultura, o pensamento, a arte e o saber;
- III – pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas;
- IV – respeito à liberdade e apreço à tolerância;
- V – coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;
- VII – gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino;
- IX – garantia de padrão de qualidade;
- X – valorização da experiência extra-escolar;
- XI – vinculação entre a educação escolar, o trabalho e as práticas sociais.

Contudo, encontram-se algumas restrições limitando ações do educando, no que se refere a uma postura relacionada à disciplina, dando ênfase mais à liderança do professor. Há uma evidência de mistura de atitudes, na relação de poder delegado às lideranças institucionais, no que se refere a uma autoridade tradicional¹⁷, autoridade legal-racional¹⁸ e autoridade carismática¹⁹.

A Escola chamada “A” nos apresentou os seguintes documentos: Regimento Escolar, Estatuto, Plano Escolar, Cópia do Diário Oficial, autorizando as atividades do estabelecimento e um histórico de sua mantenedora.

Em seu Regimento Escolar, o Art. 5º tem base nos princípios estabelecidos pela LDB (Lei 9.394/96), trazendo uma proposta de igualdade, liberdade, respeito ao pluralismo de ideias, valorização da experiência extra-escolar e a vinculação entre a educação escolar, o trabalho e as práticas sociais, respeito e apreço à tolerância, garantia de padrão de qualidade, gestão democrática e a valorização ao profissional da educação escolar. Esta ideia é uma abertura do que se espera dos envolvidos nesta instituição.

A respeito do tema liderança, encontramos termos que levam ao entendimento de que a instituição instiga a liderança dos estudantes ou

¹⁷ O poder baseado na tradição, nos costumes e valores arraigados no modo de viver e de ver o mundo de uma comunidade dada. Obediência exercida pelo sentimento de fidelidade.

¹⁸ O poder embasado na Lei, na sociedade que se estrutura e permite que um conjunto de valores seja normatizado, descrito e escrito em constituição, estatutos, regimentos e outros atos normativos.

¹⁹ O poder baseado em suas qualidades pessoais e no reconhecimento que possui em meio ao grupo. Material extraído da Fundação Universidade do Tocantins do curso de Direito. Professor Antônio Lanowich Filho. Palmas/TO. 2006.

mesmo que estes venham a se reconhecer líderes, em sala de aula. O Art. 39º V diz: “desenvolver a criatividade de educando, especialmente como elemento de auto-expressão; estimular a criança à conduta independente, através do desenvolvimento da autoconfiança e iniciativa”. Para o ensino médio (Art. 41º II), “desenvolver o espírito crítico e criativo”. E dentro deste item, ainda ratifica a importância de se desenvolver a responsabilidade pessoal e cooperação dos direitos e deveres em relação à sociedade e diagnosticar a inclinação profissional do educando. São critérios estabelecidos que fazem parte do papel do diretor.

Por outro lado, este líder institucional, que motiva e estimula estas ações, é o mesmo que tem o papel, em seu Art. 10º

VI - o poder de “tomar decisões de natureza didática, disciplina, técnica e administrativa, necessária a conservação dos objetivos do colégio;

VII – zelar pela observância e execução do regime didático especialmente no que diz respeito a horário e programas, bem como as atividades dos professores e alunos;

IX – manter a ordem e a disciplina em todas as dependências do estabelecimento e aplicar penalidades regulares.

Como citam Mannheim; Stewart, é difícil para o líder institucional possuir uma liderança pessoal, de natureza espontânea, mas pronta a agir, porque este rompe com as convenções, à medida que surgem necessidades, e o fato de ter que manter os padrões esperados de comportamento e operar dentro de uma estrutura convencional – “sua influência pessoal tem de ser coada através do filtro da formalidade”. (MANNHEIM; STEWART 1962, p.164)

Quanto ao currículo, a instituição trabalha dentro dos parâmetros instituídos pela LDB e também remete aos PCNs (Parâmetros

Curriculares Nacionais) que abordam: “O Currículo²⁰ Proposto (planejamento anual); Currículo em Ação (transferência do planejamento em sala de aula); Currículo Oculto²¹ (aplicação da flexibilidade do planejamento em sala de aula) e o Currículo Desafio (o professor consegue ultrapassar as exigências do planejamento).

No Plano Escolar, dá-se importância às finalidades do ensino básico da instituição, assegurando-o como algo indispensável ao desenvolvimento do educando, para o exercício de sua cidadania, e para o progresso no trabalho e nos estudos posteriores. Incentivos ao educando quanto a sua participação nas atividades escolares (culturais, sociais, pedagógicas recreativas, religiosas, etc.), sempre com o intuito de levar o educando a:

- 1) Adquirir o equilíbrio entre o pensar, o sentir e o agir;

²⁰ Currículo em sentido restrito escolar é o conjunto de matérias a serem ministradas em determinado curso ou grau de ensino. Neste sentido, o currículo abrange dois outros conceitos importantes: o de plano de estudos e o de programa de ensino. O primeiro se refere à lista de matérias que devem ser ensinadas em cada ano escolar, com indicações do tempo de cada uma, expressa geralmente em horas e semanas. O outro vem a ser a relação dos conteúdos correspondentes a cada disciplina deste plano e em cada ano, com especificações de seus objetivos, rendimentos esperado e das atividades sugeridas ao professor para um desenvolvimento eficiente do programa e outras instruções metodológicas. Texto extraído da obra *Estrutura e Funcionamento do Ensino do 1º Grau*. (PILETTI, 1993, p.65-66).

²¹ Importante destacarmos este currículo porque este, considerado oculto, possibilita várias atitudes consideradas ideológicas. Por exemplo: ao mesmo tempo em que o professor ensina matemática, poderá estar reprimindo o estudante com punições nas correções dos exercícios ou comentários, expondo este, por não ter feito a tarefa. Enquanto exige silêncio e concentração em sala, para que todo conteúdo esperado, para aquela determinada aula, seja aplicado dentro do tempo esperado, os educandos deverão ficar posicionados em uma carteira dura por horas e levando em consideração o silêncio para não atrapalhar a aula, controlar necessidades fisiológicas, como a ida ao banheiro, podendo ser apenas nos horários do intervalo. Ratifica-se uma posição de passividade e reconhecimento de que o professor é o detentor do saber. E temos vários outros exemplos que poderíamos considerar como partes deste currículo oculto. Trazemos aqui uma porção da ideia de currículo oculto citado por PILETTI (1993, p. 73). Interessante também ver sobre esse assunto o autor: Michael Apple.

- 2) Adquirir autonomia necessária para o exercício da cidadania numa sociedade em constante transformação;
- 3) Aprender a conhecer-se, aprender a fazer, aprender a conviver com os outros e aprender a ser;
- 4) Participar diretamente da elaboração dos projetos desenvolvidos no colégio;
- 5) Participar da resolução de questões polêmicas, através das instituições (grêmio, conselhos).

Estes são alguns incentivos apresentados, em documento desta instituição, que expressam sua intenção esperada da liderança do educando, e que as ações pedagógicas também não fogem destes pensamentos. Tendo, no texto, a compreensão de levar o estudante, a partir do seu conhecimento, ter atitudes que levem a uma bagagem cultural, conceitos bem definidos e objetivos que tenham ações de respeito, amor, sociabilidade, responsabilidade, disciplina. Incentivar estes a um espírito crítico, ocupando-se com objetivos como: formações, instrução e detecção das dificuldades, em ritmo de conhecimento.

Estes documentos estimulam e reconhecem a liderança emergente entre os educandos. No entanto, portam os objetivos gerais do colégio que são: “produzir comportamentos” definidos como desejáveis socialmente, úteis ao individuo para sua interação e participação no mundo social. Temos aqui uma preocupação em mantermos uma estrutura da ordem vigente, e ao mesmo tempo, uma atmosfera voltada para as exigências mercadológicas expressas na obra do Authusser,

O papel dominante cabe à escola, se bem que sua música seja silenciosa. Ela recebe as crianças de todas as classes, em sua idade mais “vulnerável”, inculcando-lhe saberes práticos envolvidos na ideologia dominante. (1983, p.32)

A instituição nominada “B”, para nossa surpresa, já menciona, em seus documentos, a palavra “liderança do educando”. Reconhece a

liderança do educando, a partir dos documentos analisados. Esta também tem sua linha de pensamento direcionada aos documentos legais, emanados pela legislação da LDB (Lei nº 9.394/96), ancorada às diretrizes gerais da Constituição Federal. Nesta escola, examinamos o Regimento Escolar e alguns informativos sobre a proposta pedagógica.

Sua filosofia está voltada para uma educação humanizada, com o objetivo de uma formação acadêmica humana e também cristã que, no entendimento dos líderes institucionais, deve promover qualidades profissionais e o exercício da justiça, entendendo que a comunidade escolar está a serviço do bem comum. Traz, também, a ideia de uma formação eficaz que prepare os educandos jovens para o mercado de trabalho, conforme expressa a LDB (Lei 9.394/96), Art. 2º, referente à qualificação para o trabalho.

Tratando-se de currículo, esta tem se preocupado com a eficiência e eficácia acadêmica, como também uma preocupação quanto à formação humana e cristã, como agentes construtores de uma sociedade coerente com valores²². Por trás de seus princípios, existe uma forte liderança que ratifica as preocupações de humanização e posturas, expressas nos documentos, como: levar o educando a exercer liderança, ter ações que o levem ao seu objetivo pessoal, propor atividades dentro do processo ensino-aprendizagem que estimulem o estudante a refletir e agir sobre.

Na proposta pedagógica, os professores são entendidos como um elo entre o conhecimento e o sujeito em desenvolvimento, observando as habilidades, qualidades e dificuldades de cada um. A relação professor/aluno é enfatizada como uma relação de incentivo para uma

²² Valores neste sentido estão voltados ao sentido cristão, religioso, evangélico. Compreendido pelo senso comum.

aprendizagem ativa e responsável, enfocando o cuidado com a pessoa. Há uma expectativa que o estudante adquira uma identidade própria e cresça na capacidade de tomar suas decisões, construindo valores de liberdade, conhecimentos e competência em suas práticas e autonomia²³.

O Regimento Escolar, no capítulo III Das Finalidades e Objetivos, Art. 6º, expressa que assume, como próprios, os princípios e fins da Educação Nacional, conforme citados anteriormente, e inspira-se nos princípios de liberdade e nos ideais da solidariedade humana.

Cabe à liderança institucional o poder de decisão de âmbito maior, frente às questões administrativas como: coordenar, articular, assistir e animar as atividades pedagógicas e religiosas, cuidando da unidade como um organismo; fazer cumprir as Leis de Ensino, as determinações legais das autoridades competentes, na esfera de suas atribuições. Aqui percebo a soberania estatal com sua ideologia, agindo sobre as instituições de ensino. Conforme Albuquerque²⁴:

O mecanismo pelo qual a ideologia leva o agente social a reconhecer o seu lugar é o mecanismo da sujeição. Sujeição, tal como é entendida por Althusser neste texto, é um mecanismo com duplo efeito: o agente se reconhece como sujeito e se sujeita a um sujeito absoluto. Em cada ideologia o lugar do sujeito é ocupado por entidades abstratas, Deus, a Humanidade, o Capital, a Nação, etc., as quais, embora específicas em cada uma, são perfeitamente equivalentes nos mecanismos da ideologia em geral. (1983, p.8)

²³ Entendendo seu conceito como a faculdade de se governar por suas próprias leis, dirigir-se por sua própria vontade. Significado apresentado no Glossário.

²⁴ Citação extraída do texto: Althusser, a ideologia e as instituições. Introdução Crítica da obra: Louis Althusser, Aparelhos Ideológicos de Estado. Nota sobre os Aparelhos Ideológicos de Estado.

Percebe-se uma atuação do Grêmio estudantil bem estruturado, que contribui com a comunidade educativa, para uma atuação política, que conjugue liderança e serviço.

Do Ensino Fundamental e Médio, em seu capítulo II, Art. 46º III, espera-se o aprimoramento do educando como pessoa humana, incluindo a formação ética e o desenvolvimento da autonomia intelectual e do pensamento crítico.

A instituição nominada “C” permitiu a observância do Regimento e Plano Escolar. Apresentando no Título, Dos Fins e Dos Objetivos da Escola, Capítulo II, Art. 2º, que estes são os mesmos fixados nas Constituições Federais e Estaduais do Brasil e disposições na LDB (Lei 9.394/96).

Esta enfatiza o poder outorgado à liderança Institucional, apresentando uma liderança com a função de exercer plenamente as atividades técnico-administrativas. À liderança, cabe cumprir e fazer cumprir as Leis do ensino, determinações legais das autoridades competentes, e agilizar todas as providências no que cabe ao cumprimento das normas estabelecidas, ou seja, um papel de burocrata²⁵.

Nos documentos investigados não encontramos nenhuma menção à liderança do educando, nem palavras que conotem o termo relacionado à sua liderança. Basicamente, só há reconhecimento da liderança institucional.

Percebe-se muito uma concentração no cumprimento das normas regulamentadas pelas instâncias superiores, e as estabelecidas pela

²⁵ Centrado no cumprimento das regras estabelecidas, na hierarquia. Sua atuação está direcionada às diretrizes e metas que deverão ser cumpridas.

escola, aplicações de penalidade, tanto para os funcionários em geral, como para os alunos

É a burocracia produto da organização e sua patologia. Isso é reproduzido na educação, onde o ensino tem muito de administrativo e “programado”. A rotina pedagógica não auxiliou os administradores do ensino a agir num sentido de renovação; a rigidez dos programas administrativos e das rotinas escolares é reflexo da organização do meio e da rigidez de comportamento e atitudes – produtos dessa “matriz” burocrática. (TRAGTENBERG, 1980, p.43)

Faz-se importante lembrar que, observando alguns pontos considerados anteriormente pela LDB, entenderemos uma valorização à formação, no sentido de formar cidadãos capazes para o trabalho.

Após estas considerações sobre a observação do tema liderança, apresentado nos documentos oficiais governamentais e das instituições pesquisadas, nosso próximo passo será averiguar a prática ou não das colocações expressadas nestes documentos. E para concretizar este ponto, traremos as análises das entrevistas e observações em salas de aulas, no capítulo posterior.

4 ANÁLISES DO RESULTADO DA PESQUISA

4.1 Entrevista sobre a avaliação escolar das lideranças discentes:

4.1.1 Classificação das lideranças em positivas e negativas

Praticamente, todos os entrevistados distinguem as lideranças em positivas e negativas, no seio do corpo discente. No fundo, com mais ou menos empenho, consideraram útil essa distinção, não havendo da parte de nenhum entrevistado uma crítica muito consistente e direta à distinção entre liderança positiva e à liderança negativa. Entretanto, em sua maioria, identifica a liderança classificada negativa, como uma infração ao regulamento, como indisciplina.

Muitas vezes, a insubordinação e a desobediência em relação às expectativas da administração podem ser uma resposta positiva às expectativas dos colegas. O coleguismo leva o aluno a subordinar todos os demais interesses aos interesses do grupo. Às vezes, a transgressão da lei da escola e a rebeldia podem ser mais importantes do que a submissão pura e simples, e podem contribuir de maneira mais eficiente para o desenvolvimento do senso de solidariedade, do altruísmo, do respeito humano e da firmeza do caráter. (PILETTI, 1991, p. 157)

Em geral os entrevistados entendem liderança como uma questão de influência; inclusive vários dos profissionais entrevistados usam o termo provocação, a influência mesmo.

Na liderança, um agente influencia outros, numa direção não esperada pela instituição; e como se trata de uma liderança dotada de um carisma pessoal, com uma personalidade forte, acaba exigindo a

atenção dos demais. Neste sentido, a liderança negativa parece não propriamente uma infração ao regulamento ou indisciplina, mas uma capacidade que o aluno tem de influenciar os colegas em benefício próprio, e não na direção dos objetivos da escola.

Nas falas, os entrevistados acabaram explicitando bem o que entendem como liderança negativa. Praticamente, todos contestam que esta liderança seja uma liderança crítica; entendem que os estudantes não são politizados para tal postura.

Quase todos os entrevistados entendem que não devem instigar a liderança negativa, e nem “bater de frente”. A proposta é dissolver, transformar esta liderança em positiva, o negativo em positivo, através do diálogo, aproveitando o potencial do educando, e canalizando-o para o bem. Sugerem conquistar esta liderança negativa, por entender que tem energia psicológica, e transformá-la numa liderança positiva. Uma alternativa é não dar atenção ou destaque ao líder, de maneira que esta liderança venha a desaparecer.

O mal-entendido que assedia a comunicação pedagógica só permanece tolerável na medida em que a Escola é capaz de eliminar os que não preenchem suas exigências implícitas e em que ela consegue obter dos outros a cumplicidade necessária para o seu funcionamento. (BOURDIEU; PASSERON, 1975, p.111)

Portanto, temos duas posturas entre os professores, quanto ao tratamento ao líder considerado negativo: enquanto alguns profissionais trabalham o diálogo, com a intenção de converter esta liderança, outros optam em não reconhecer esta liderança, apostando numa dissolução gradativa de sua influência.

Quanto à liderança classificada positiva, ela consiste na influência do educando que estuda, contribui com o grupo, divide o conhecimento e ajuda a todos. No geral, a instituição estimula a liderança positiva no sentido de que este procure influenciar os colegas. Os professores procuram não expor a liderança, como encarnação de um modelo, porque, neste caso, estar-se-ia privilegiando uma pessoa, em detrimento de outras. Para os professores, é melhor deixar por conta dos alunos identificarem, em sala, este modelo, e seguirem sua influência.

No tratamento que os entrevistados dão à questão da liderança, fica clara a percepção que eles entendem que a liderança é exercida por uma influência, e que se dá de modo insensível, não se podendo destacar e formalizar a liderança.

Fechando este primeiro momento, é importante pontuarmos que:

- Todos confirmam a classificação da liderança discente em positiva e negativa;
- Todos aceitaram, em parte, a utilidade da classificação; mas ninguém identificou diretamente liderança negativa com indisciplina e;
- A liderança é muito mais uma questão de influência. O sujeito que exerce influência altera o comportamento do grupo, sem reivindicar abertamente nenhuma condição de chefia.

Pontos em comum entre os entrevistados:

- Classificação de liderança com ações de influência;
- Classificação dos líderes discentes, em liderança positiva e outra negativa;
- Existência de uma pluralidade de lideranças dentro da sala de aula;

- Liderança negativa é diferente do educando indisciplinado;
- Reconhecimento da família, como fundamento para a formação de uma liderança negativa ou positiva;
- Afirmação da importância do regulamento escolar, para o bom andamento da dinâmica institucional;
- Postulação do diálogo, como meio de converter o líder considerado negativo, em uma liderança positiva.

Características do Líder Negativo:

- Quer ser o centro das atenções;
- Detém o poder através do conhecimento;
- Desatenção ao professor;
- Reage contra o regulamento institucional²⁶;
- Agente provocador;
- Atuação passiva;
- Crítico no sentido de violação das regras²⁷.
- Manipulador e usuário da repressão psicológica.

²⁶ Nas entrevistas, alguns entrevistados expressaram que indisciplina são ações de um comportamento momentâneo, e a liderança negativa tem posturas de influência constante, levando alguns liderados a agir por ele.

²⁷ Os entrevistados reconhecem que a liderança crítica geralmente está influenciando contra as normas estabelecidas pela instituição, poucos mencionaram exemplo desta liderança que não estivesse agindo contra o regulamento.

Características do Líder Positivo:

- Gosta de estudar e adquirir o conhecimento por conta própria;
- Divide o conhecimento;
- Solidário;
- Participação ativa nas atividades propostas, em sala e pelo colégio.

Pontos levantados pelos entrevistados:

- Entrevistado “A”
 - a) traz a classificação para os profissionais da educação como positiva e negativa;
 - b) entende que este profissional usa da posição para impor o poder de líder.
- Entrevistado “B”
 - a) expõe a questão das diferenças de classes, dentro de uma mesma instituição e o que isto provoca.
- Entrevistado “C”
 - a) entende postura crítica como atitude negativa.
- Entrevistado “D”

- a) expressa o termo “atitudes inadequadas”;
 - b) o educando retraído como algo negativo;
 - c) função do grêmio estudantil, voltada para ações solidárias.
- Entrevistado “E”
 - a) traz a expressão liderança nociva;
 - b) o silêncio, como próprio a uma liderança positiva.
 - Entrevistado “F”
 - a) aparece a expressão “criação” para o líder positivo;
 - b) expõe uma preocupação com a qualificação do educando, por identificar a escola como celeiro de lideranças para a sociedade.
 - Entrevistado “G”
 - a) apresenta o termo bullying, mas, sem muita clareza se o identifica como indisciplina, violência física ou infração ao regulamento;
 - b) traz o líder positivo, como mediador de conflitos entre os educandos.
 - Entrevistado “H”
 - a) identifica a reorientação do curso das ações do outro, como uma atitude do líder negativo;
 - b) reconhece a influência da liderança considerada negativa, a ponto de entender que não se deve afrontá-la, mas, aliar-se;

c) entende como desvio de conduta as ações do líder negativo.

- Entrevistado “I”

- a) Incentivo à liderança política;

- b) traz a questão da pluralidade das lideranças;

- c) gestos como meio de comunicação entre o líder negativo e seus liderados.

- Entrevistado “J”

- a) usa o termo “influência perniciosa”, que vem do líder considerado negativo;

- b) reconhece que, mesmo numa instituição trabalhando com a formação de líderes, ainda haverá aqueles que sejam submissos.

- Entrevistado “L”

- a) leva a questão da liderança para o terreno comunitário.

- Entrevistado “M”

- a) prefere não classificar liderança positiva e negativa, mas, líderes e não líderes, ou seja, “massa”.

4.2 Análises das entrevistas sobre:

4.2.1 Tipos de diferentes lideranças

Comentário geral

Ficou claro que existem tipos diversos de liderança; umas são bem acolhidas e outras nem tanto. É indiscutível que tenhamos, de um lado, a liderança escolar, que é uma liderança positiva sempre; e a liderança esportiva, que traz prestígio para a instituição. Agora, a liderança unanimemente considerada negativa é a liderança econômica, porque perturba o cotidiano escolar, que quer interpor um poder dentro da escola, potencializando, nesse espaço, o seu capital econômico. Já a liderança política divide os professores, que temem os seus efeitos. Mas, encontramos um entrevistado que foi firme, no sentido do incentivo à liderança política. A presença da liderança propriamente cultural (distinta da liderança escolar) não é claramente reconhecida nem incentivada, talvez por ser uma liderança ambígua. A liderança cultural, quando resulta de uma transformação do capital cultural em postura crítica, é entendida como um problema: ela pode entrar em conflito com as metas do projeto político-pedagógico da escola.

Todo sistema de ensino institucionalizado deve às características de sua estrutura e de seu funcionamento, ao fato de que lhe é preciso produzir e reproduzir, pelos meios próprios de instituição, as condições institucionais cuja existência e persistência (auto-reprodução da instituição) são necessárias tanto ao exercício de sua função própria de inculcação quanto à realização de sua função de reprodução de um arbitrário cultural do qual ele não é o produtor (reprodução cultural) e cuja reprodução contribui à reprodução das relações entre os grupos ou as classes (reprodução social). (BOURDIEU; PASSERON, 1975, p.64)

No entanto, se a liderança cultural se harmoniza com as atividades escolares, ela será bem avaliada. É uma liderança ambígua. Afinal de contas, há para os professores lideranças incontestáveis: a escolar e a esportiva. Uma liderança é vista por todos os entrevistados, como negativa: a liderança financeira. A cultural não foi muito reconhecida entre os entrevistados; e a liderança política é vista, por alguns, como uma ameaça à ordem estabelecida dentro da instituição; portanto, ela só é positiva quando contida dentro de certos limites.

Pontos comuns entre os entrevistados:

- Reconhecem a pluralidade de lideranças;
- Concordam que o líder escolar e o líder esportivo são positivos;
- Veem liderança financeira como negativa;
- Sustentam que a liderança cultural nem sempre aparece; e
- Veem concorrência entre os estudantes pela liderança.

Liderança Negativa:

- A liderança política (quando critica as normas);
- A liderança financeira;
- A liderança física (por se basear apenas na força e/ou tamanho).

Liderança Positiva:

- Escolar;
- Esportiva;
- Comunitária.

Pontos levantados pelos entrevistados:

- Entrevistado “N”
 - a) traz o incentivo do colégio à liderança do esporte e política, esta última trazendo certo desconforto, no sentido de ser muito crítica em alguns momentos;
 - b) há uma possível contradição entre direção e parte dos professores, quanto ao incentivo à liderança do educando.
- Entrevistado “O”
 - a) detecta a busca pela popularidade entre os educandos.
- Entrevistado “P”
 - a) pontua a admiração da instituição à liderança esportiva, pelo fato do prestígio individual e para o colégio;
 - b) traz uma interpretação de um conceito formado, no senso comum, quanto ao líder físico: o “grandalhão” que é temido, muitas vezes, sem nenhum fundamento;
 - c) não reconhece concorrência entre os líderes;

- d) uso do termo estratégias para o líder positivo, por extrapolar de um plano para outro;
 - e) identifica dificuldades, por não existir um líder religioso de cunho ecumênico entre os estudantes;
 - f) sente a necessidade de um círculo cultural para contribuir com as poucas manifestações de alguns estudantes que gostam de leituras poéticas.
- Entrevistado “Q”
 - a) traz a questão da submissão às regras, como um ponto importante de uma liderança; e que o esporte consegue formar essa mentalidade;
 - b) observação da articulação que um educando realiza, do capital econômico com o capital cultural, para assumir uma liderança.

4.3 Análises das Entrevistas

Professor “A”

Desconsidera a classificação das lideranças. Não procura contestar teoricamente a distinção entre liderança positiva e liderança negativa entre os educandos. O professor substitui o tema classificação por avaliação; mas, na verdade, a avaliação leva imediatamente à classificação das pessoas. Quando se avalia alguém como bom, conseqüentemente há um ruim. É uma operação intelectual que não resulta em nada esta tentativa de negar a classificação. Entende que, por ser a liderança um poder nato, esta vai aparecer como influência. Passa a destacar a liderança institucional, tendo uma visão articulada, entendendo que, entre estes líderes, há uma liderança positiva e outra negativa. Este entrevistado insiste em falar da liderança entre os professores, de certa maneira, indicando pouco interesse pela emergência de líderes entre os educandos, revelando um perfil tradicional.

Leva às últimas consequências a aplicação do conceito de liderança aos professores, puxando a questão de classificação de liderança para os profissionais da educação. Neste caso, o líder tem caráter institucional e é uma liderança em função da posição que ocupa, e pelo poder que a função concentra; neste nível, não se pode qualificar “liderança” como “exercício de influência”.

Professor “B”

Reconhece que se podem classificar os líderes discentes em líderes negativos e líderes positivos; reconhece várias modalidades de liderança.

Entende liderança positiva como aquela que possui o conhecimento e partilha o que pode ser benéfico.

A liderança classificada como negativa vem a ser aquela que possui o conhecimento, e não compartilha com os demais, usando deste conhecimento para obter poder, com a força e o medo. Temos, aqui, dois exemplos diferentes de lideranças classificadas negativas: uma de fato usa da influência; e a outra aterroriza os colegas, é temida, usa da força. Esta última atua de uma forma mais ativa, quer se fazer notar pelos outros, e mostrar que é forte.

No primeiro exemplo, o líder tem domínio do conhecimento e não se insere na dinâmica da sala de aula, não participa. Abstém-se, isto é, recorre a uma maneira abstencionista de exercer uma liderança negativa, através da influência. Ele sabe dos conteúdos e não transmite nada, estimulando os demais a tomar a mesma postura. Neste exemplo, é perceptível a questão do capital cultural deste líder. O entrevistado menciona o suporte financeiro propiciado pela família como algo favorável a este conhecimento: os recursos adquiridos fora da escola permitem exercer influência sobre aqueles com menor poder aquisitivo (aqui o entrevistado traz a questão de divisão de classe, dentro do mesmo espaço).

Este profissional conseguiu mapear diferentes maneiras de exercer influência, tanto a força quanto o conhecimento. Entretanto, afirma que o conhecimento, que deriva visivelmente da superioridade material,

provoca um efeito negativo na sala de aula. Contesta que a liderança negativa seja uma liderança crítica. Entende que a maioria das lideranças não é politizada para fazer uma crítica, não tem maturidade; e também que a liderança negativa não significa indisciplina.

Nesta entrevista, temos o fato de que o profissional procurou agregar um pouco a sua opinião sobre as fontes da liderança positiva, mostrando que a base desta é a família: um pensamento bem cristão, em que a educação familiar é uma educação para liderança, cria lideranças morais, tanto negativas como positivas. No fundo, o destino da criança nasce no seio da família.

Professor “C”

Também reconhece a influência da classificação das lideranças discentes, em positivas e negativas.

Enfoca o líder positivo como aquele que estimula a classe, é o mais ativo na aprendizagem. Ele influencia, através de seus atos, sendo reconhecido e seguido pelos demais. É admirado, reverenciado pelo grupo. Esta liderança deve ser trazida para atuar como colaborador na sala de aula.

O líder, considerado negativo, também exerce influência, mas de maneira exibicionista, perturbando a sala de aula. Não infringe regras, mas sua concentração é ter a atenção do grupo para si.

Tipos de lideranças negativas detectadas pelo entrevistado:

- Desatenção ao professor, não tem nada de anti-disciplinar. Neste caso, o sujeito se desliga do contexto de sala de aula, fazendo-se presente apenas de corpo.

- O boicote aos preços de atividades extra-classe. Este entrevistado aponta a influência do educando em boicotar determinadas atividades extra-classe, em virtude do valor adicional, cobrado pela escola. Ele desconsidera esta postura, como uma atitude crítica. Se, na matrícula, a escola não apresenta todos os gastos suplementares que vão ser realizados, no decorrer do ano, e se ela simplesmente vai impondo aos pais, ao longo do ano letivo, gastos não indicados na matrícula, para os quais consequentemente os pais não estão preparados, na verdade, a escola está tendo um comportamento discriminatório e classista, e esta reação do estudante é uma atitude

crítica. Portanto, esta criança está exercendo, neste caso, uma liderança crítica, e assumindo uma postura de cidadania.

Aqui temos um exemplo de uma ação de contestação de uma postura discriminatória de preconceito classista. Para o entrevistado, convicção à liderança negativa provoca situações, mesmo sem se envolver nelas. Mas esse comportamento não vem a ser indisciplina. Indisciplina para o entrevistado é uma ação coletiva, relacionada a um comportamento momentâneo.

Quanto à ação da instituição, em relação a esta liderança: ela deve converter o líder negativo, mostrando seu potencial, seu lado positivo, levando-o a ser um colaborador.

Professor “D”

Tem clareza da distinção entre as lideranças dos estudantes, e entende que esta classificação seja importante, até mesmo por reconhecer suas diferenças e individualidades.

Para o entrevistado, lideranças positivas são aquelas que gostam de estudar, que mais gostam de participar, que contribuem para melhorar o ambiente do colégio e que, conseqüentemente, aprendem mais; têm uma visão mais desenvolvida do que os demais, em diferentes dimensões como: o desempenho escolar por si mesmo; sua participação em sala de aula; a postura cooperativa e a contribuição para a melhoria do colégio. Este entrevistado vem a ter uma visão mais completa, do ponto de vista institucional, no que se refere ao que seja uma liderança positiva.

Quanto à liderança considerada negativa, em seu entender, é aquela que atrapalha ou prejudica, assumindo atitudes inadequadas, que vão contra o regulamento do colégio, e que podem acarretar uma expulsão. O entrevistado reconhece que há uma preocupação da escola em não expor está liderança.

Para ele, o professor não fala propriamente em postura crítica; apenas em “atitudes inadequadas”. Também não aborda o tema da contestação, sua preocupação é com a infração do regulamento, uma visão burocrática.

Pontua ações esperadas dos estudantes, dentro da sala de aula, como: não contestar o que o professor está dizendo. E, no caso de dúvida, chamar o professor para uma conversa em particular. Mostra que, em sua visão, é fácil posicionar um educando, na condição de uma liderança negativa. A tendência é estender o conceito de liderança

negativa, dentro desta postura burocrática, ao funcionamento da escola. A expressão que qualifica esta liderança é aquele que não respeita o regulamento. Tudo que não se enquadra no regulamento da escola aparece como uma liderança negativa, até mesmo o educando retraído.

O líder negativo também vem a ser o indisciplinado, embora o conceito de indisciplina para este profissional leve a entender que é o desejo de se tornar o centro das atenções, e o desafio à autoridade institucional.

Sua postura, quanto ao Grêmio estudantil, é interessante. A existência deste é importante no que se refere a ações de ajuda à instituição escolar, mas, quanto às reivindicações? A visão que tem de socialização estudantil é puramente recreativa e cultural, não entende ou não aceita como instrumento da defesa dos direitos dos estudantes e do encaminhamento de reivindicações dos interesses discentes. Aqui se qualificam atitudes de cidadania como ações de ajuda à escola.

Professor “E”

Aceita a classificação das lideranças discentes em positivas e negativas. Afirma que a liderança positiva se forma no meio familiar. Retoma, portanto, a ideia conservadora de que quem tem uma boa educação familiar, e vai poder desempenhar um papel importante na escola.

Depois define, como liderança nociva, aquela que prejudica o trabalho do conjunto de todos, inclusive do próprio líder nocivo. Chega a dizer que a liderança negativa, por vezes, é crítica, mas que, em geral, este líder é quem vai contra as regras e princípios estabelecidos no regulamento. Admite que haja outras formas de liderança negativa. Portanto, em geral esta liderança tem atitudes opostas às esperadas pela instituição. Com esta postura, o entrevistado elimina a criatividade no espaço escolar, o que não está previsto não pode acontecer.

No que diz respeito à liderança positiva, em seu entender, ela é silenciosa, mas efetiva. O silêncio aqui é como uma arma da liderança. O entrevistado enfatizou mais o critério da influência na caracterização da liderança positiva, e menos na caracterização da liderança negativa.

Professor “F”

Nesta entrevista foi inusitada a aparição da expressão “criação” para o líder positivo, como se a escola esperasse a criatividade dos educandos. Porém, o entrevistado não deixou claro o que seria essa criação.

Quanto à liderança negativa, ela seria aquela que provoca a indisciplina, seria o agente provocador, uma influência que leva à indisciplina. O entrevistado identifica a liderança crítica e, ao mesmo tempo, afirma que é contra esta postura, classificando-a como liderança negativa. Aqui, ele afirma que as ações do líder negativo equivalem à indisciplina.

O trabalho a ser realizado com esta liderança é tentar reorientá-la para ações entendidas como positivas pela instituição.

Este entrevistado vê a escola como um celeiro de lideranças para a sociedade; e esta, como foco de seleção de líderes para o mercado. Em sua visão, a escola prepara a criança para uma sociedade competitiva, ou seja, uma sociedade capitalista. Apresenta uma visão mais politizada no campo conservador, meio inconsciente. Este foi o entrevistado que mais pensou na questão de que a escola está preparando profissionais para um mercado exigente. Neste sentido, não se podem admitir atitudes críticas, visto que o mercado, para o qual a escola prepara, não aceita esta postura. Estabelece, portanto, uma conexão entre liderança escolar e um papel de liderança na sociedade capitalista. O estudante tem que se preparar para essa sociedade competitiva.

Professor “G”

Reconhece a classificação das lideranças discentes, entre os educandos, em positiva e negativa. Procura dar uma definição ampla do que seja liderança negativa, incluindo o bullying, e o estimular negativamente os colegas, ou seja, considera o grau de influência. Ao se referir ao bullying, não deixa claro o que quer dizer, se é uma indisciplina ou infração, uma provocação intramuros, ou se chega ao ponto de influenciar colegas contra o regulamento do colégio. Temos aqui a influência, e a repressão psicológica à livre expressão de ideias dos colegas. Nega que a liderança negativa equivalha a uma postura crítica, sendo mais uma inclinação para o conflito. Este entrevistado não admite que a postura crítica possa levar ao conflito. Em seu entender, é uma coisa ou outra, não há uma integração. Uma visão conservadora do que seja crítica: a formulação de sugestões para o aperfeiçoamento.

Vê liderança negativa, em alguns momentos, como indisciplina; e noutro, como repressão aos colegas, e não ataque ao regulamento. E como se trabalha com esta liderança? Através de muita conversa, levando-a a responder o que a motiva a não ter uma postura positiva.

Quanto ao líder positivo, vem a ser aquele que emite mensagens positivas para a turma, contribuindo para o seu crescimento, bem como atua como mediador nos conflitos entre eles. O entrevistado traz uma resposta interessante, na questão da influência positiva expressa no trabalho pedagógico: ajudar os outros a fazer a lição, exercendo uma função de mediador.

De fato, a influência de uma criança entre os seus iguais tende a ser mais forte que a influência de um adulto. Este é visto com

desconfiança; assim, uma mediação realizada por um, entre os iguais, pode trazer um retorno significativo para a instituição.

Professor “H”

Reconhece lideranças positivas e negativas entre os educandos. No seu entendimento, a liderança negativa exerce poder sobre o outro; influencia, com o objetivo de tirar vantagem em seu benefício. Manipula e desencaminha a ação do outro, reorientando o curso da ação, em razão da pressão psicológica de agente provocador. O interessante é a preocupação com este tipo de educando, que é difícil de reprimir: o infrator é punido de acordo com o regulamento, mas o educando, que tem influência sobre muitas pessoas, não se deixa pegar, são os outros que agem. Assim, esse aluno produz impacto sobre o grupo, que não o identifica na maioria das vezes. O entrevistado abriu espaço para uma liderança crítica, desde que seja construção do grupo. Ele entende que a liderança negativa tem atuações individuais, momentâneas, surtos e nem sempre é indisciplinada, pois a indisciplina está relacionada mais a um ato coletivo. A postura desta liderança implica não em repressão, mas em conquista do outro.

A família também é considerada pelo professor, como um fator condicionante das ações da liderança negativa, como já foi apontado anteriormente por outros profissionais. O trabalho realizado com esta liderança, pensando em conquistá-la em favor da instituição, envolve conhecer melhor a família e seu contexto, para entender melhor o desvio de conduta desta liderança e o diálogo.

Já a liderança positiva é estimulada, mas não se deve transformá-la em modelo para a instituição. Tal liderança deve ser discreta e pouco perceptível. A ideia é mantê-la na penumbra, para que possa ser eficaz e identificada pelos demais.

Professor “I”

A classificação para este entrevistado é que existe trabalho realizado pela instituição, em sala de aula e no colégio, no que se refere ao estímulo às lideranças emergentes entre os educandos, em sala de aula.

Apresenta, como um dos objetivos da escola, o de detectar o líder em potencial, considerado liderança negativa, e transformá-lo numa liderança positiva. Aqui, ele percebe a possibilidade de diferentes tipos de liderança e há quase uma proposta de que existam lideranças políticas. É a favor do pluralismo de lideranças, entendendo que é legítimo.

Para ele, a liderança negativa raramente é crítica porque, em geral, não visa confrontar diretamente as regras. Isto é uma constatação: esta liderança está voltada mais para a inação que a indisciplina. Esta última é momentânea. Já na liderança negativa, atitudes são constantes e nem sempre evidentes, pois acontece, muitas vezes, através dos gestos. O entrevistado considera rara uma liderança negativa, levando-nos a entender que seria uma liderança passiva. A famosa resistência passiva.

O entrevistado, politizado, vê as seguintes lideranças: política, esportiva, comunitária, sindical, em suma, a pluralidade de lideranças.

Pelo fato de a instituição realizar um trabalho de formação de líderes, entende que o bom líder é aquele que sai de seu egoísmo pessoal e se coloca a serviço.

Professor “J”

Começa afirmando que existe uma classificação, mas declara que não há líderes negativos ou líderes positivos. Interessante que, mais adiante, reconhece a liderança negativa, como sendo aquela que exerce uma influência perniciosa, quer dizer, desvia a atenção para si. E que necessariamente este é um mau educando.

Acredita que, mesmo quando a instituição realiza um trabalho de formação de lideranças, ainda assim, haverá educando que se submeterá a lideranças.

O que fica evidente é que, neste caso, a ideia de liderança é totalmente desvinculada da ideia de criação; é uma visão burocrática. Parece que o líder é o sujeito que se comporta bem, quando, na verdade, se queremos diferenciar o líder do burocrata diremos: burocrata é aquele que se comporta conforme as regras, e líder é aquele que supera as regras, criando algo novo.

Professor “L”

Este entrevistado leva a questão da liderança não tanto para o terreno escolar, mas para o terreno mais comunitário. Também apresenta a questão das modalidades de lideranças dentro da escola. Reconhece a classificação entre líder negativo e o positivo. Entende líder como o que tem uma preocupação com o todo.

Liderança negativa, em seu entendimento, seria aquela que não tem o espírito comunitário, usando a busca ou manutenção do poder.

Liderança positiva é aquela que acolhe, e que se envolve com o conjunto.

Entende que as ações de um líder negativo diferem de indisciplina. Tanto na liderança considerada positiva como na negativa, o entrevistado utiliza o critério do senso comunitário. E pensa a liderança política como representação do todo.

Professor “M”

O entrevistado, ao invés de classificar líder como positivo ou negativo, prefere falar de líderes e não líderes, em oposição à massa.

Entende que há líderes que levam a turma para uma coisa boa, que são os positivos; e há os que atrapalham a aula, denominados de “chamativos”. Nega a liderança crítica.

Reconhece não usar muito a liderança positiva pedagogicamente. Em poucos momentos, usa dos comentários provocativos destes líderes em sala, mas apenas para corrigir alguns conceitos que estejam errados.

Professor “N”

Este entrevistado reconhece que existe o líder escolar, e o líder esportivo, incentivado pelo colégio, que dá importância ao esporte. Essa foi uma linha geral das respostas.

Identifica o líder escolar, o esportivo, o político. Esclarece que esta última liderança é incentivada, na escola, pela liderança institucional, na posição de coordenação e direção; mas entende que, às vezes, esta liderança política ultrapassa os limites. Isso quando se torna totalmente crítica. Entretanto, subentende que é uma liderança incentivada, até certo ponto, e temida, de certo ponto em diante. O entrevistado, em sua fala, tem um discurso de apologia quanto a esta liderança política. Esta é instigada pela liderança institucional hierarquicamente superiora, podendo o professor não reconhecer isso. Ele pode ser um sujeito com uma ideologia essencialmente democrática e, talvez por isso, não reconhecer a legitimidade da promoção de lideranças, pois estas poderiam formar uma “elite” situada acima da massa. É possível, portanto, uma contradição: a direção querer fomentar liderança e nem todos os professores encamparem essa proposta.

O entrevistado entende que o líder cultural é pouco frequente; há educandos dotados de capital econômico, mas que não conseguem convertê-lo em capital cultural. E o líder econômico e financeiro é liderança negativa, porque pressiona o professor, com seu poder financeiro.

Com relação à concorrência entre lideranças, ele diz que a escola não tenta estimular concorrência entre os educandos. Como professor,

tem dado prêmios para todos, tentando mostrar que todos são iguais, pelo menos na sala de aula.

Com relação à classificação das lideranças ele diz que o líder político pode ser positivo ou negativo. O líder positivo é o que é construtivo; e o líder negativo é o que quer perturbar. Já o líder financeiro esse é sempre negativo, porque perturba pelo seu poder financeiro e sua capacidade de pressão. E a partir do momento em que o líder contribuiu com a escola, pautando-se pelas suas normas, é considerada uma liderança positiva.

Nessa escola, também se destaca o líder comunitário: nas campanhas, certos jovens levantam e lideram projetos, que a escola decide apoiar.

Professor “O”

Reconhece a pluralidade de líderes na escola. Destaca a existência do líder escolar, que está sempre agindo em função de notas altas, e do esportivo, que é popular entre os colegas. Reconhece a liderança cultural, mas a qualifica de uma maneira restrita (sobre atividades musicais), o que indica que a liderança cultural, no sentido mais amplo, não existe. O entrevistado menciona, também, o líder comunitário, que envolve a escola em campanhas, e o líder político.

Portanto, na liderança considerada positiva, teríamos: o escolar, o esportivo, o cultural, o comunitário e o político.

E na liderança negativa teríamos o econômico, fator de perturbação da ordem escolar, quando baseia a liderança em suas condições financeiras.

Afirma que existe uma concorrência em busca da liderança, que equivale à busca de popularidade na escola. Há concorrência entre os educandos, num mesmo grupo e entre as diferentes lideranças, por ser uma questão de busca da popularidade. Por exemplo, o líder que tira as melhores notas quer uma liderança com popularidade, como a do esportista. Noutra fala, temos a concorrência maior entre o político e o esportista. Quando o esportista sofre um acidente, ele se afasta das atividades relacionadas ao esporte, mas o líder político é cem por cento visto por todos. Eles concorrem pela popularidade.

A escola incentiva o respeito aos demais, a contribuição de cada um ao grupo. Qualquer tipo de líder pode ser positivo, se ele respeitar o

grupo. O único tipo de liderança organicamente negativa é a liderança econômica, que se exhibe e que gera desagregação.

Professor “P”

Este detecta uma liderança esportiva e afirma que essa liderança é mais forte no colégio, o que sugere evidentemente que essa seja vista como positiva pela direção. Sugere, também, que a instituição e os alunos convergem na admiração aos que se destacam no esporte. Porque o esporte traz prestígio ao indivíduo, mas também traz prestígio e publicidade à instituição. Então há uma convergência.

Cita as lideranças econômicas. Diz que o estudante, que tem poder aquisitivo maior, pressiona o professor e que, em alguns casos, a direção por encarar um cliente e não uma instituição educacional, não toma uma postura em favor do profissional. Portanto, essa liderança é negativa. Quanto à avaliação da presença em sala dos líderes, percebe que os mais presentes são o esportivo, o financeiro e o físico.

O físico é o aluno mais forte, o grandalhão. Esta liderança física é interpretada pelo entrevistado, como tamanho e desenvolvimento, convertendo-se em superioridade física ou força, também vista como uma liderança negativa. É aquela figura execrável que existe em toda escola. Então é uma liderança negativa, a menos que o aluno grande se revele inofensivo e se torne popular entre os alunos, quando eles se veem aliviados ao detectar o contraste entre o físico do grandalhão, e uma atitude mais pacífica do educando. E quando este se mostra “legal”, torna-se um amigo, e todos se aproximam dele. Veem que ele é “boa gente”. Em suma, o sujeito muito grande, muito forte, é no primeiro momento, visto como uma liderança perigosa em sala. Fica subentendido que existe um preconceito contra o mais alto e mais forte, visto como uma ameaça aos demais, no sentido de uma liderança física.

Afirma que não há concorrência no exercício de liderança, isso porque o educando só exerce intuitivamente, espontaneamente, essa liderança. Aqui, é interessante lembrar que a expressão liderança é típica dos meios empresariais, portanto muitas escolas devem desencorajar o uso dessa expressão “líder”, porque ela pode acabar assumindo uma conotação pragmática, utilitária, antiacadêmica e, às vezes, associada ao poder.

Com relação à classificação dos tipos de liderança, o entrevistado diz que o líder econômico é negativo, e o líder esportivo é positivo, porque ele está habituado ao trabalho coletivo, ao exercício e à formulação de estratégias. Há, portanto inclinação do entrevistado a extrapolar as qualidades do líder esportivo de um plano para outro. O líder religioso, caso houvesse um de cunho ecumênico, seria positivo na transmissão de valores humanos (o que é raro na escola a existência deste líder).

E o líder cultural é visto, outra vez, como raro, porque o educando interessado em cultura de alto repertório, prefere não revelar sua preferência aos colegas, para não ser visto como diferente. A não ser que houvesse um círculo intelectual que fosse suficientemente forte dentro da escola, e que reagrupasse crianças de diferentes salas de aula, formando-se, assim, um círculo cultural numericamente forte.

Professor “Q”

Lideranças que ele detecta: liderança do conhecimento e liderança escolar.

Diz que conhece a liderança do conhecimento, detecta na escola a liderança esportiva e a liderança cultural. O entrevistado diz que a liderança esportiva tem, como atributo essencial, a submissão às regras; ou seja, o esporte forma uma mentalidade de submissão às regras, disciplina. Ele diz que a liderança esportiva só é negativa, quando recorre à força, para dominar e quando viola as regras. Trata-se de um mau esportista, tentando assumir a liderança. Mas, no geral, submete-se às regras, a sua liderança é positiva.

A concorrência se dá dentro de cada tipo de liderança, não entre diferentes tipos de liderança, ou seja, cada um quer ser líder no seu ramo de atividade, o que é mais razoável: se você quer ser esportista, você não quer ser liderança cultural. Depois o professor afirma que conhecimentos e recursos, trazidos de fora da escola, podem ser uma arma de concorrência se não forem socializados. Então, o estudante que tem um certo capital cultural e não compartilha, vai usá-lo na concorrência, para se tornar líder, dentro de um ramo de atividade.

O que está sendo dito é que há gente que, de caso pensado, em vez de socializar o que tem, articula o monopólio para conseguir se implantar como líder. E os recursos externos, quando socializados, são elementos positivos dentro da escola. Estamos diante do peso escolar do capital familiar: o educando intui que o capital cultural ou o capital econômico lhe conferem poder perante os colegas, os serventes, os professores e perante o diretor. Isto desde tenra idade.

Em seguida, o entrevistado sustenta que a força física é um recurso externo e negativo da concorrência, por isso a liderança puramente física é negativa. A liderança esportiva, do conhecimento e cultural é positiva desde que haja compartilhamento do conhecimento adquirido fora da escola. O líder cultural não é freqüente, mas, quando surge, tende a ser positivo.

4.4 Análises da observação em salas de aula

Pensamos em investigar mecanismos de sustentação de agrupamentos diferenciados dentro da sala de aula, entendendo que a escola mantém uma estrutura de controle social que organiza o comportamento de seus membros.

Este agrupamento vivo e diferenciado em subgrupos que é a escola, mantém-se estruturado e em funcionamento, graças ao sistema de controle que organiza o comportamento de seus membros, de acordo com os padrões estabelecidos. Estes são os racionalmente preestabelecidos e os devidos à própria dinâmica interna. (CÂNDIDO, 2000, p.119-120)

Neste sentido, decidimos estender esta investigação com observações em sala, para entendermos as dinâmicas geradas neste espaço, e o desenvolvimento das relações entre as lideranças envolvidas, entendendo liderança como um dos mecanismos do sistema de controle.

A investigação procura evidenciar a posição da instituição, diante da formação de lideranças entre os educandos. Adotamos, como premissa, a suposição de que a escola não assume uma postura neutra, com relação ao processo de emergência de lideranças discentes na sala de aula.

A autoridade institucional, em sala, sofre dependência mais de fatores objetivos que subjetivos, que interferem como reforço. Este traz consigo uma soma de características que contribuem para a formação da autoridade²⁸, sofrendo alterações no transcurso do convívio.

²⁸ Trazemos aqui uma ideia sustentada por Cândido no que se refere aos elementos fundamentais da autoridade do educador mencionado no primeiro capítulo.

Observamos, entre os professores, duas tendências antagônicas: a da continuação e da mudança. A primeira tendência fortemente presente em algumas escolas exprime-se, através da lei da inércia: as pessoas ou grupos que possuem uma determinada atitude tendem a repeti-la, conservá-la, em alguns casos, por ser uma atitude mais prática que a mudança. Por outro lado, emerge, entre os professores, a inclinação social, o posicionamento favorável à modificação dos usos e costumes. “... em geral, observa-se é que, na mesma escola, coexistem processos de controle social e processos de mudança social, prevalecendo ora uns, ora outros” (PILETTI, 1991, p.110). Constatou-se, portanto, a emergência de uma luta entre duas mentalidades: a inclinação da continuação, defendida por alguns profissionais, através de práticas em sala de aula; e a inclinação por mudanças, defendida por outro grupo e até mesmo pelos educandos.

As relações entre professor/educando e trabalho desenvolvem-se no âmbito de uma organização espacial bem determinada. A disposição física tradicional delimita a área de atenção, e dá ao professor condições de supervisionar a classe, tornando-o o centro da atenção dos educandos. Já estes são dispostos em carteiras organizadas, de uma forma que se enfatiza o individualismo, a passividade e a submissão, caracterizando uma educação bancária, em que o importante é o exercício do controle sobre o educando, de forma que este não pense e que seja um depósito de informações para que continue a reprodução da sociedade capitalista. “... na sociedade capitalista, predomina a orientação individualista...” (PILETTI, 1991, p.83). Até mesmo porque este posicionamento facilita o andamento de transmissão dos conteúdos curriculares. “A organização política da escola é tal que confere a dominação ao professor, a quem se emprega, para promover o processo do ensino e da aprendizagem” (MANNHEIM; STEWART, 1962, p.165).

Constata-se, inicialmente, que tanto professores quanto educandos estão numa determinada sala, fazendo parte desse grupo particular, em função de circunstâncias independentes de sua escolha. Os educandos são obrigados, por lei, a freqüentar uma escola, e foram colocados naquela sala pela administração da escola. No entanto, o modo pelo qual cada um se relaciona com o grupo, como um todo, e com a escola, faz-se a partir de interesses, motivos e objetivos de cada indivíduo.

Em sala de aula, são nítidos dois tipos de liderança: a exercida pelo professor, representante institucional, e a exercida pelo aluno. A função de representante institucional concede ao professor a liderança, podendo esta ser burocrática ou resultante do prestígio pessoal, como se pôde identificar em alguns casos. E temos a liderança que emerge entre os estudantes, que emana do prestígio e que é uma relação de influência, com várias ações aceitas ou não pela instituição.

O líder pode significar um convite ao comportamento institucionalizado, que reforça a organização administrativa da escola, ou um convite à rebeldia, que lhe vai de encontro e reforça os grupos paralelos ou opostos. (CÂNDIDO, 1956, p.122).

A liderança discente surge fundamentada em sua representatividade ideológica e social, vindo a se expressar através do prestígio, eventualmente reforçado pela autoridade conferida, instigada em uma das escolas investigadas.

No entanto, encontramos práticas em que o professor não permitia manifestações dos líderes entre os estudantes, por entender que a liderança que deve atuar em sala é apenas do professor. De acordo com a cultura, a idade é considerada portadora de certa soma de

experiência²⁹, fazendo o professor ver-se acima e à frente dos educandos.

Assim, evidencia-se a atenção com que alguns líderes institucionais procuram selecionar líderes, de acordo com seus interesses. Para isso, a escola usa, dentre outros recursos, institucionalizados ou não, do sistema avaliativo, operando com regras, recompensas ou punições, harmonizando-as com os seus desígnios pedagógicos.

As entrevistas evidenciaram uma pluralidade de lideranças entre os educandos. Há aquele voltado para os estudos, a esportiva, a que tinha o conhecimento e se valia deste para dominar outros colegas, a que usava do físico para manter o controle da situação, o financeiro, e aquele que cruzava os braços e não se importava com o que o professor apresentava, e os representantes de salas.

O fenômeno da liderança social em si é comum a todos os grupos, sendo, porém, bastante variável a forma especial de que ela se reveste. Observadas mais de perto, estas múltiplas variações substanciais correspondem elas a determinadas particularidades dos vários tipos de grupos. Se agora, portanto, nos preocuparmos em destacar tipos diversos de liderança, isso fazemos para encontrar relação significativa entre o tipo de liderança e o de grupo. (GEIGER, 1942, p.23)

Portanto, detectou-se que, em sua pluralidade, a liderança estudantil empreende uma tentativa de ignorar a existência da liderança institucional. Porém, encontramos professores que contribuíam para o crescimento de alguns líderes discentes, não institucionais. Neste caso, considerados positivos na classificação trazida pelos entrevistados.

²⁹ Colocação manifestada por Nelson Piletti, quanto aos grupos associativos e mecanismos de sustentação dos agrupamentos.

3.4 Quadros das análises do resultado da pesquisa

Quadro 1

3.4.1.1 Entrevista sobre a avaliação escolar das lideranças discentes quanto à classificação

Classificação das lideranças discentes em positivas e negativas
➤ Todos confirmam a classificação da liderança discente em positiva e negativa;
➤ Todos aceitaram, em termos, a utilidade da classificação; mas ninguém identificou diretamente liderança negativa com indisciplina;
➤ A liderança é muito mais uma questão de influência. O sujeito que exerce influência altera o comportamento do grupo, sem reivindicar abertamente nenhuma condição de chefia.
Pontos em comum entre os entrevistados
➤ Classificação de liderança com ações de influência;
➤ Classificação dos líderes discentes, em liderança positiva e outra negativa;
➤ Existência de uma pluralidade de lideranças, dentro da sala de aula;
➤ Liderança negativa é diferente do educando indisciplinado;

➤ Reconhecimento da família, como fundamento para a formação de uma liderança negativa ou positiva;
➤ Afirmção da importância do regulamento escolar para o bom andamento da dinâmica institucional;
➤ Postulação do diálogo, como meio de converter o líder considerado negativo, em uma liderança positiva.
Características do Líder Negativo
➤ Quer ser o centro das atenções;
➤ Detém o poder através do conhecimento;
➤ Desatenção ao professor;
➤ Reage contra o regulamento institucional ³⁰ ;
➤ Agente provocador;
➤ Atuação passiva;
➤ Crítico no sentido de violação das regras ³¹ .
➤ Manipulador e usuário da repressão psicológica.
Características do Líder Positivo
➤ Gosta de estudar e adquirir o conhecimento por conta própria;

³⁰ Nas entrevistas, alguns entrevistados expressaram que indisciplina são ações de um comportamento momentâneo e a liderança negativa tem posturas de influência constante, levando alguns liderados a agir por ele.

³¹ Os entrevistados reconhecem que a liderança crítica geralmente está influenciando contra as normas estabelecidas pela instituição, poucos mencionaram exemplo desta liderança que não estivesse agindo contra o regulamento.

➤ Divide o conhecimento;
➤ Solidário;
➤ Participação ativa nas atividades propostas em sala e pelo colégio.
Pontos levantados pelos entrevistados
➤ Entrevistado “A” a) traz a classificação para os profissionais da educação como positiva e negativa; b) entende que este profissional usa da posição para impor o poder de líder.
➤ Entrevistado “B” a) expõe a questão das diferenças de classes, dentro de uma mesma instituição e o que isto provoca.
➤ Entrevistado “C” a) entende postura crítica como atitude negativa.
➤ Entrevistado “D” a) expressa o termo “atitudes inadequadas”; b) o educando, retraído como algo negativo. c) função do grêmio estudantil voltada para ações solidárias.
➤ Entrevistado “E” a) traz a expressão liderança nociva; b) o silêncio como próprio a uma liderança positiva: o entrevistado afirma que o silêncio é próprio a uma liderança positiva.
➤ Entrevistado “F” a) aparece a expressão “criação” para o líder positivo; b) expõe uma preocupação com a qualificação do educando, por identificar a escola como celeiro de lideranças para a sociedade.
➤ Entrevistado “G” a) apresenta o termo bullying, mas, sem muita clareza, se o identifica como indisciplina, violência física ou infração ao regulamento; b) traz o líder positivo como mediador de

conflitos entre os educandos.
<p>➤ Entrevistado “H” a) identifica a reorientação do curso das ações do outro, como uma atitude do líder negativo; b) reconhece a influência da liderança considerada negativa, a ponto de entender que não se deve afrontá-la, mas, aliar-se; c) entende como desvio de conduta as ações do líder negativo.</p>
<p>➤ Entrevistado “I” a) Incentivo à liderança política; b) traz a questão da pluralidade das lideranças; c) gestos como meio de comunicação entre o líder negativo e seus liderados.</p>
<p>➤ Entrevistado “J” a) usa o termo “influência perniciosa”, que vem do líder considerado negativo; b) reconhece que, mesmo numa instituição, trabalhando com a formação de líderes, ainda haverá aqueles que sejam submissos.</p>
<p>➤ Entrevistado “L” a) leva a questão da liderança para o terreno comunitário.</p>
<p>➤ Entrevistado “M” a) prefere não classificar liderança positiva e negativa, mas, líderes e não líderes, ou seja, “massa”.</p>

Quadro 2

3.4.1.2 Entrevistas sobre diferentes tipos de lideranças

Pontos em comum entre os entrevistados
➤ Reconhecem a pluralidade de lideranças;
➤ Concordam que o líder escolar e o líder esportivo são positivos;
➤ Veem liderança financeira como negativa;
➤ Sustentam que a liderança cultural nem sempre aparece; e,
➤ Veem concorrência entre os estudantes pela liderança.
Liderança Negativa
➤ A liderança política (quando critica as normas);
➤ A liderança financeira;
➤ A liderança física (por se basear apenas na força e/ou tamanho).
Liderança Positiva
➤ Escolar;
➤ Esportiva;
➤ Comunitária.
Pontos levantados pelos entrevistados
➤ Entrevistado “N” a) traz o incentivo do colégio à liderança do

<p>esporte e política. Esta última trazendo certo desconforto no sentido de ser muito crítica em alguns momentos; b) há uma possível contradição entre direção e parte dos professores, quanto ao incentivo à liderança do educando.</p>
<p>➤ Entrevistado “O” a) detecta a busca pela popularidade entre os educandos.</p>
<p>➤ Entrevistado “P” a) pontua a admiração da instituição à liderança esportiva, pelo fato do prestígio individual e para o colégio; b) traz uma interpretação de um conceito formado, no senso comum, quanto ao líder físico: o “grandalhão” é temido muitas vezes sem nenhum fundamento; c) não reconhece concorrência entre os líderes; d) uso do termo estratégias para o líder positivo, por extrapolar de um plano para outro; d) identifica dificuldades, por não existir um líder religioso de cunho ecumênico entre os estudantes; e) sente a necessidade de um círculo cultural para contribuir com as poucas manifestações de alguns estudantes que gostam de leituras poéticas.</p>
<p>➤ Entrevistado “Q” a) traz a questão da submissão às regras como um ponto importante de uma liderança; e que o esporte consegue formar esta mentalidade; b) observação da articulação, que um educando realiza, do capital econômico com o capital cultural para assumir uma liderança.</p>

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Quando iniciada esta investigação, voltada para a detecção de mecanismos de sustentação de agrupamentos diferenciados, especialmente dentro de sala de aula, afirmamos que a estrutura escolar mantém um sistema de controle social. Este organiza o comportamento de seus membros, com padrões estabelecidos; e um dos principais mecanismos de controle vem a ser a liderança. “Um dos mecanismos principais do sistema de controle na escola é a liderança”. (CÂNDIDO, 1956, p.120). Agrega-se tanto a instituída pela instituição escolar, como a emergente entre os educandos.

Procuramos abordar o tema importante da formação de liderança entre os educandos, com o propósito de analisar a posição da instituição, diante da formação destas lideranças. Nossa hipótese mais geral é a de que a escola não assume uma postura neutra nesse processo.

A trajetória da investigação se iniciou com a consulta a bibliografias sobre o tema da pesquisa. Em seguida, selecionamos alguns autores com o propósito de trabalharmos a fundamentação teórica. Esse trabalho foi exposto no primeiro capítulo, onde apresentamos o pensamento de alguns autores básicos no que tange ao tema. Trabalhamos com a ideia da presença na escola de um mecanismo de inculcação da ideologia vigente, garantindo a continuação e manutenção de um modelo classista de minoria dominante.

Pontuamos a estrutura administrativa representada pelo diretor, e algumas especificidades de sua função como supervisor, burocrata, responsável por cumprir e fazer cumprir normas e leis estabelecidas pelo

Estado e através deste. O diretor é a correia de transmissão de uma postura ideológica assumida pelo Estado. Essa postura se expressa em documentos que garantem a proliferação da ideologia de uma minoria dominante através da escola. A escola é uma organização burocrática, típica do domínio legal, desenvolvendo, nos indivíduos, o sentimento da sua legitimidade, com determinações específicas originadas da classe dominante e homologadas pela lei e seus regulamentos, compostos também dentro da escola.

Afirmamos que o aparelho ideológico de Estado que assumiu a posição dominante nas formações capitalistas maduras, após uma violenta luta de classe política e ideológica contra o antigo aparelho ideológico do Estado dominante, é o aparelho ideológico escolar. (ALTHUSSER, 2000, p.77).

Desta forma, garante-se a continuidade da organização vigente e a reprodução, através do sistema escolar, empregando todos os elementos da escola, começando pelo líder institucional denominado Diretor.

Ao Diretor da Escola, é conferida a função de administrar e tomar decisões, dentro de uma perspectiva que atenda aos interesses internos e externos, levando em consideração a eficácia e eficiência que o controle social exige. E quando se trata de instituições que compõem uma estrutura em que se tem uma mantenedora, este profissional também é o elo entre a escola e o órgão. Portanto, há toda uma camada de expectativas voltada para este profissional, o que sugere a sua importância no espaço educacional.

Sendo responsável pelas atividades técnico-administrativas da instituição, o diretor contribui com as determinações legais, advindas do Sistema de Ensino Brasileiro, que firma a participação do Estado com sua ideologia dentro da escola. Contribui, assim, com a manutenção do

modelo de uma sociedade de classe, uma relação de exploração capitalista.

Em seguida, pontuamos as funções da escola como a reprodutora das relações socioeconômicas. Não obstante, a escola age sempre no sentido de mascarar a função seletiva que a escola realiza, declarando sempre que temos uma educação para todos. E quem são este “todos”?

Temos um Estado que exige, através das leis, dos currículos e programas de formação, a busca de qualidade para suprir o mercado de trabalho.

Conhecemos a história da educação, que se reitera como um processo de difusão de ideologias elitizadas, garantindo o domínio e o poder político, econômico, social e cultural de uma minoria. No seu funcionamento concreto, o sistema educacional elimina sonhos, direitos, dignidade e identidade de uma massa, com poucas possibilidades de acesso ao conhecimento de qualidade.

Essa busca do conhecimento, com investimento no empreendedorismo, apresenta a educação como uma mercadoria essencial para o crescimento de mão-de-obra, à disposição do mercado competitivo. Esquece o ser humano e visualiza uma garantia de rendimentos futuros. Por isso, a escola tende a um gerenciamento profissionalizante para uma manutenção do mercado de trabalho, e desenvolve a inclinação à parceria com o setor privado e empresas.

A ideia que alguns profissionais da educação trazem é de que a educação escolar está voltada aos currículos, conteúdos, transmissão do conhecimento construído, com o entendimento de que o “educar moral” é exclusivo da família. Mas surge contradição entre essa formação moral e as exigências mercadológicas. Isso não nos possibilita uma reflexão quanto às distribuições de responsabilidade na educação dentro da escola?

Num modelo capitalista, as preocupações estão voltadas para o sucesso, o vencer, ser bem sucedido. Tais preocupações dificultam o olhar sensível de ser humano para ser humano. E muitas ações, dentro da sala de aula, levam a contribuir com a reprodução da ideologia dominante; isto é, a ideologia da primazia do mercado.

Em todo momento, os educandos são bombardeados de informações que levam apenas a uma linha de pensamento, negando a todos uma expressão crítica.

Abordamos a estrutura espacial, sua organização como um instrumento de controle de comportamento dos estudantes, numa perspectiva de levá-los a uma postura de individualismo, passividade e submissão à ordem vigente. Isto é, a regras e normas constantes aos regulamentos escolares ou imperantes no contexto social. Cabe ao professor uma posição de autoridade máxima, na sala de aula, como agente dominador do conhecimento. Essa autoridade funda-se em três elementos principais: idade, posição e força. Pode haver um relacionamento harmonioso entre professores e estudantes, propiciando o aprendizado; ou então uma relação severa, violentando o temperamento e convicções de uma das partes.

Tanto educando quanto professor encontram-se dentro deste espaço, por determinações advindas da administração escolar e conseqüentemente, terão que desenvolver uma relação, amigável ou não, ao longo do ano letivo.

Um currículo fragmentado, condicionando à formação dos estudantes, impossibilitando um diálogo para o crescimento do grupo, nega esta relação de construção do conhecimento dentro da sala de aula, em virtude do programa estabelecido. Todo este conjunto envolve o controle do comportamento dos indivíduos neste espaço. O professor estimula algumas discriminações, preparando alguns para uma carreira

bem sucedida e de boa projeção e outros para uma situação de subordinação.

A seleção, como parte da função mais presente na escola, é estimulada com a competição e a classificação dos melhores, piores ou regulares. A escola, funcionando em termos duais, ratifica a visão da classe dominante, implementando um processo seletivo.

Apresentamos, em seguida, os agentes do Sistema Escolar, no caso o professor. Dele, dependem inúmeros resultados, inclusive os da seleção. Como representante institucional em sala de aula, detém o poder intelectual, magistral e de influência sobre os estudantes. E mesmo levando em consideração estas implicações, não podemos afirmar que o professor tenha autonomia em sala de aula. Como já abordamos, vários fatores envolvem este espaço. Mas, entendemos que este vem a ser o que mais influencia a formação do estudante, por seu convívio e papel importante dentro da educação. É um delegado, podendo exercer uma liderança positiva ou negativa, por se tratar de um líder que está nesta condição em função da posição, e não pelo carisma.

No entanto, das relações que o grupo vai estabelecendo, por meio das afinidades e ganhando forças neste espaço, emergem as lideranças do prestígio, ou seja, do educando. É, neste momento, que entra o líder institucional, na função de controlar os comportamentos e delegar normas e critérios com as aplicações das sanções ou punições e as premiações, favorecendo a ordem, e moldando os estudantes às exigências do mercado. As práticas em sala de aula são a reprodução das relações de produção, asseguradas pelo Estado, por meio do aparelho ideológico transmitido pela escola. E o professor, na sala de aula, garante a continuidade desta ideologia.

As exigências do Sistema Educacional são transmitidas com eficiência pelo professor, através de métodos autoritários e unilaterais como as aulas expositivas.

Terminamos este capítulo com o tema “liderança”, foco desta pesquisa. Tema importante para pesquisas no campo organizacional, desde a década de trinta.

Trazemos seu conceito “como um processo de influências, geralmente de uma pessoa, através do qual um indivíduo ou grupo é orientado para estabelecer metas” (BOWDITCH; BUONO, 1992, p.118).

Trouxemos fatos no domínio das questões de lideranças. São características da liderança:

a) Do professor: ele não necessita de um “nós” (contém três elementos fundamentais: idade, posição e força). É o líder representante da instituição em sala de aula, e depende de fatores objetivos;

b) A liderança pautada em relações pessoais: é constituída pelo grupo, através do prestígio. É a liderança do educando que:

constitui uma das vias principais de manifestação dos tipos de personalidade, sendo além disso, fator importante para a integração grupal, encarna ou impõe valores ligados à dinâmica da vida social da escola (CÂNDIDO, 1956, p.122).

Dentro dessa liderança, distinguimos tipos de lideranças que observamos na investigação de campo e que trouxemos no capítulo terceiro.

No segundo capítulo, trabalhamos a leitura de alguns documentos oficiais (LDB, Constituição Federal, Estrutura Geral do Sistema Educacional, Orientações Curriculares: expectativas de aprendizagem e orientações didáticas, os planos municipais e estaduais de educação, Plano Municipal de Educação de São Paulo, entre outros) e das instituições investigadas (Regulamento Escolar, Estatuto, Projeto Político Pedagógico, outros), com o propósito de perceber a importância

que o Estado e as instituições conferem à liderança entre os educandos, e em que momento esta condição é valorizada.

Fizemos um levantamento de palavras que dessem uma conotação ao termo “liderança”, ou nos levassem a entender quais seriam as ações ou as atitudes de um líder (Glossário anexo). Orientadas por esse glossário, realizamos as leituras destes documentos e registramos as análises.

Este capítulo contém uma introdução aos Documentos Estaduais, que ratificam o domínio do Estado sobre as instituições de ensino, através de leis, normas, diretrizes, currículos, regulamentos que supervisionam, autorizam e controlam as ações das escolas, com vistas à continuidade e manutenção da ordem vigente (um modelo de sociedade mercantilista). Mascara-se a educação, com um discurso de governo democrático e preocupado com um ensino de qualidade, quando, na verdade, busca-se a seleção dos futuros líderes, dentro de um modelo de mercado competitivo, individualista, com o poder nas mãos destes poucos. E uma massa, tendo a compreensão de que conseguiram chegar até certo nível de escolarização, devido ao investimento do Governo.

Tais documentos já trazem a ideia de como foram pensados e organizados para uma sociedade de classe capitalista, homologando a ideologia dominante.

O ponto de partida é o pressuposto de que supõe, por sua vez, a reprodução das condições da produção, e essas condições são sociais em geral e não exclusivamente econômicas. Em outros termos, as condições da produção econômica, para se reproduzirem, pressupõem, por sua vez, a reprodução de condições econômicas, políticas e ideológicas. (ALTHUSSER, 2000, p.09)

A despeito do discurso que anuncia o investimento na qualificação dos docentes, este mesmo governo trabalha com materiais que instigam o individualismo, a competitividade, a intriga. Quando se trabalha com

um conteúdo, em que devemos nos armar para uma guerra, como estratégia, conhecendo bem o inimigo, para vencer, estamos envolvidos numa manobra ideológica extremamente controladora. Agora, trazemos a indagação: quem são estes inimigos a quem o governo precisa ensinar estratégias para se defender e investir em seu exército educacional, para terem a mesma postura?

Percebe-se a preocupação do Estado com as escolas, pois estas instituições contribuem para o seu poder, com o exercício do controle social na sala de aula. Nesse ponto, entendemos a importância de retomarmos a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (Lei nº 9.394/96), que está vinculada às diretrizes da Constituição Federal de 1988, em seu Art. 11º, que cita:

- I – organizar, manter e desenvolver os órgãos e instituições oficiais dos seus sistemas de ensino, integrando-se às políticas e planos educacionais da União e dos Estados;
- II – exercer ação redistributiva, em relação às suas escolas;
- III – baixar normas complementares para o seu sistema de ensino;
- IV – autorizar, credenciar e supervisionar os estabelecimentos do seu sistema de ensino;

Percebe-se a influência do poder do Estado sobre as instituições de ensino, sejam elas públicas ou privadas, o que implica o enquadramento das ações das lideranças institucionais.

Quanto às leituras dos documentos das instituições investigadas, percebe-se, em algumas, uma preocupação com o cumprimento das normas e com a manutenção desta ordem legitimada pelo Estado.

Analisamos como as instituições trabalham a questão da liderança do educando, entendendo que, nos documentos oficiais, encontramos a possibilidade apenas da liderança institucional.

Como encontramos nas pesquisas anteriores, a escola projeta a ideologia estatal em suas práticas, dentro da sala de aula. Neste espaço,

realiza-se um trabalho de submissão, ratificando a superioridade do líder institucional, no caso o professor, consagrando o mais puro modelo de autoritarismo.

No âmbito geral, os documentos analisados seguiram as orientações de LDB (Lei nº 9.394/96), que converge com as diretrizes estabelecidas pela União. Mas encontramos uma instituição que voltou seu olhar para além de uma liderança institucional burocrática, não deixando de atender às suas responsabilidades diante do Estado, mas enxergando, também, em seus documentos, a importância da liderança entre os estudantes. Esta postura foi surpreendente, visto que, diante das leituras realizadas, entendíamos que a liderança do educando não seria levada em consideração pela liderança institucional.

De todo modo, encontramos, nos documentos apresentados, uma preocupação em manter a ordem vigente, no cumprimento das leis e normas estabelecidas pelo Estado, na transmissão dos conteúdos programados. São textos, em sua maioria, centrados na tradição, nos costumes e valores tradicionais, relacionando educação com rigor e disciplina. Também encontramos posturas valorizadoras nas qualidades pessoais, e o reconhecimento da importância, em observar as diversas ações manifestadas no grupo.

Como este trabalho é de natureza qualitativa, envolvendo entrevistas e observações em sala de aula, nosso terceiro capítulo traz uma análise destas entrevistas, realizada em dois momentos; e análise das observações realizadas em sala de aula.

Nas entrevistas, alguns profissionais da educação levantaram uma classificação da liderança entre os educandos: uma liderança negativa e outra positiva.

Nas análises das entrevistas, adotamos o seguinte procedimento:

- Realizamos uma análise geral das entrevistas;

- Trouxemos as análises de cada entrevista, pontuando o que estas trouxeram em comum, nas características da classificação da liderança positiva e da liderança negativa entre os educandos, e pontos específicos que cada entrevistado apresentou.

Em virtude de as primeiras entrevistas levantarem tipos diferentes de lideranças entre os estudantes, realizamos entrevistas com o foco centrado nestas diferenciações. Aqui, trabalhamos da seguinte maneira:

- Realizamos uma análise geral das entrevistas;
- Pontuamos as observações em comum a todos, em que a classificação de cada tipo de liderança se inseriria (entre liderança positiva ou negativa), e as observações específicas feitas por cada entrevistado.

Pela observação em sala de aula, como apresentada no terceiro capítulo, registraram-se, entre os professores, duas posições antagônicas: a da continuação e a da mudança.

O grupo que compõe a tendência à manutenção de práticas voltadas para a tradição, e à continuação de uma dinâmica ainda conservadora em sala, contrasta com o grupo que busca uma dinâmica de mudanças na educação, levando em consideração a igualdade entre as lideranças. Portanto, dentro de uma mesma unidade de ensino, encontramos esta luta de mentalidades.

Enquanto as relações entre docente/discente se desenvolvem no âmbito de adaptações e adequações para que todas as exigências, internas e externas, sejam cumpridas com eficiência e eficácia, os educandos ainda se encontram numa busca de afirmação das lideranças, contudo, ainda dentro de um espaço que determina o comportamento destes participantes.

Alguns profissionais, reconhecendo a existência da liderança estudantil, em algumas posturas, deixam claro que, no espaço sala de

aula, só há lugar para uma liderança: no caso, a institucional. Desta forma, temos ações de alguns líderes institucionais que procuram selecionar, de acordo com seus interesses, a liderança que, em algum momento, reconhecem uma liderança que considerem positiva.

Pontuamos alguns tipos de lideranças entre os estudantes que se manifestaram em sala, quais seriam, e o seu reconhecimento, como a do esporte, comunitária, política, crítica, escolar, a física, financeira. Levantamos se, entre estas lideranças, haveria uma concorrência e de que forma as instituições trabalham este ponto, numa sociedade que instiga a concorrência a vencer, competir, ser o melhor, o individualismo.

Mesmo reconhecendo a pluralidade de tipos de liderança estudantil, há, por parte de alguns profissionais, uma tentativa de ignorar a existência destas lideranças. Mas também encontramos profissionais que contribuem para o crescimento de alguns líderes; neste caso os considerados positivos na classificação trazida pelos entrevistados.

Evidenciou-se que algumas estratégias são utilizadas pelas lideranças institucionais, para diluírem, ao máximo possível, os subgrupos que se constituem no desenvolvimento desse mecanismo. O maior esforço é despendido em manobras, para trazer a liderança considerada negativa, a fim de compactuar com as ideias da instituição. Outros meios são as punições, caso detectem o líder negativo, passando este a ser rotulado pelos líderes institucionais; e as sanções pedagógicas, bem como o controle e a limitação máxima do tempo livre entre os estudantes, com o propósito de que estes não venham a se organizar.

A análise dos resultados tornou possível o entendimento de que a liderança institucional procura selecionar líderes, de acordo com seus interesses, mantendo a permanência do poder nas mãos de uma minoria, e para esse intento, recorre ao sistema de destaques e recompensas, em

alguns casos. A suspensão da função socialmente seletiva da escola é um fato raro, registrando-se apenas alguns poucos casos individuais.

Esperamos que com este trabalho, tenhamos dado uma contribuição, ainda que modesta, para o tema em pauta.

REFERÊNCIAS

1. AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph; MINTZBERG, Henry. **Safári de Estratégia: Um roteiro pela selva do Planejamento Estratégico**. Porto Alegre. RS. Ed. Bookman. 2000. 299p.
2. ALONSO, Myrtes. **O conhecimento na unidade contemporânea: desafios educacionais**. Ponta Grossa: Universidade de Ponta Grossa, 1999.
3. _____. **O Papel do Diretor na Administração Escolar**. São Paulo. SP. Ed. Difel/Difusão Editorial S.A. 1979. 197p.
4. ALTHUSSER, Louis. **Aparelhos Ideológicos de Estado: Nota sobre os Aparelhos Ideológicos de Estado**. Rio de Janeiro. RJ. Ed.Graal.1983.51p.
5. ANSELM, Griin. **A sabedoria dos Monges na Arte de Liderar Pessoas**. Rio de Janeiro: Vozes, 2006.
6. ARROYO, Miguel G. **Ofício de Mestre: imagens e auto-imagens**. Petrópolis. Rio de Janeiro: vozes. 2004. 251p.
7. APPLE, Michael W. **Política Cultural e educação**. São Paulo: Cortez, 2000. 216 p.
8. FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Dicionário da Língua Portuguesa**. Curitiba. PR. Ed. Positivo. 4ª edição. 2009. 2120p.
9. BOURDIEU, Pierre; PASSERON, Jean-Claude. **A reprodução: elementos para uma teoria do sistema de ensino**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1975. 238 p.
10. BOWDITCH, James L; BUONO, Anthony F. **Elemento de Comportamento Organizacional**. São Paulo. SP. Ed. Pioneira. 1992. 305p.

11. BRASIL. Lei nº 9.394, de dezembro de 1996. Brasília.
12. _____. **Constituição da República Federativa**. Capítulo III.
13. _____. Educação: **Fazer e Aprender na Cidade de São Paulo**. São paulo. SP. 2008. 235p.
14. CÂNDIDO, Antonio. **Na sala de aula: cadernos de análise literária**. São Paulo: Ática, 2000.
15. CASTEL, Robert. **Les Métamorphoses de la question solciale: une chronique Du salariat**. Fayard. Paris. 1995.
16. CORRÊA, Darcísio. **A Construção da Cidadania: Reflexões Histórico-Políticas**. Ed. Ijuí:Unijui. 2002.
17. CUNHA, Célio da. **Educação e Autoritarismo no Estado Novo**. São Paulo: Cortez; Autores Associados. 1981. 176p.
18. DIMENSTEIN, Gilberto. **O cidadão de papel**. Ed. Ática. São Paulo. SP. 2000. 175p.
19. DURKHEIM, Émile. **Educação e Sociedade**. São Paulo. SP. Ed. Melhoramentos. 1978.
20. FILHO, Lourenço. **Organização e Administração Escolar**. São Paulo. SP. Ed. Melhoramentos. 1976. 332p.
21. FONTOURA, Amaral. **Sociologia Educacional**. Rio de Janeiro: Aurora, 1959. 383p.

22. FREIRE, Paulo. **Educação e Mudanças**. Rio de Janeiro: Paz e Terra.
1979. 79p.
23. _____. **Pedagogia do oprimido**. Rio de Janeiro: Paz e Terra,
2004. 184 p
24. _____. **Pedagogia da Autonomia**. São Paulo: Paz e Terra.
2006. 148p.
25. GEIGER, Theodor. **Tipologia do líder**. São Paulo: Revista Sociologia,
1942. 111p.
26. GILES, Thomas Ransom. **História da Educação**. São Paulo: Ed. Pedagógica e
Universitária Ltda. 1987. 304p.
27. HUNTER, James C. **O Monge e o Executivo: Uma História sobre a Essência
da Liderança**. Rio de Janeiro. RJ. Ed. Sextante. 2004. 139p.
28. LAVAL, Christian. **A Escola não é uma empresa. O neo-liberalismo em
ataque ao ensino público**. Londrina. PR. Ed. Planta. 2004. 324p.
29. LENHARD, Rudolf. **Introdução à Administração Escolar**. São Paulo. SP. Ed.
Pioneira. 1912. 171p.
30. LIBÂNEO, José Carlos. **Didática**. São Paulo: Cortez. 1994. 263p.
31. MANNHEIM, Karl; STEWART, W.A.C. **Introdução a Sociologia da Educação**.
Ed. Cultrix. São Paulo. SP. 1962. 202p.

32. MARCÍLIO, Maria Luiza. **História da Escola em São Paulo e no Brasil**. São Paulo: Imprensa oficial. 2005. 485p.
33. MASSETTO, Marcos Tarciso. **Didática: a aula como centro**. São Paulo. SP. Ed. FTD. 1997.
34. MINTZBERG, Henry. **Criando Organizações Eficazes: Estruturas em Cinco Configurações**. São Paulo. SP. Ed. Atlas. 1995. 304p.
35. MORAIS, Regis de. (Org.). **Sala de Aula: Que espaço é esse?** Campinas. SP. Ed. Papirus. 1988. 136p.
36. PARO, Vitor Henrique. **Administração Escolar: Introdução Crítica**. São Paulo. SP. Ed. Cortez; Autores Associados. 1986. 175p.
37. PILETTI, Nelson. **Estrutura e Funcionamento do Ensino de 1º Grau**. São Paulo. SP. Ed. Ática. 1993. 176p.
38. _____. **História da Educação no Brasil**. São Paulo. SP. Ed. Ática. 2002. 183p.
39. _____. **Sociologia da educação**. São Paulo: Ática, 1988. 240 p.
40. RAMALHO, Jether Pereira. **Prática Educativa e Sociedade: Um estudo de sociologia da educação**. Rio de Janeiro: Zahar. 1976. 183p.
41. SAVIANI, Dermeval. **Escola e democracia**. Campinas. SP. Ed. Autores Associados. 2009. 86p.
42. TRAGTENBERG, Mauricio. **Administração, Poder e Ideologia**. São Paulo. SP. Ed.

43. _____. **Burocracia & Ideologia**. Ática. São Paulo. SP. 1992. 228p.

44. TZU, Sun. **A arte da Guerra**. Rio de Janeiro. RJ. Ed. Record. 2004. 111p.

Internet:

1. <http://www.nossasaopaulo.org.br/portal/praticas>, acessado em 15/04/11.
2. <http://www.gogle.com.br/#q=documentos+da+sec>, acessado em 15/04/11.
3. WWW.educacao.sp.gov.br/, acessado em 15/04/11.
4. WWW.usp.br/sibi/sobre/bibli_humanas.htm, acessado em 27/04/11.
5. <http://www.google.com.br/#sclient=psy-ab&hl=pt-B>, acessado em 19/05/11.
6. WWW.educ.fc.ul.pt/docentes/ichagas/mi1/analisedocumentos.pdf, acessado em 17/08/11.
7. <http://scholar.google.com.br/scholar?q=Depois+d>, acessado em 03/05/11.
8. <http://scolar.google.com.br/scholar?start=30&q=>, acessado em 17/08/11.

9. NÓVOA, António; VENTURA, Alexandre. Artigo Científico: **Para uma análise das instituições escolares**. Disponível em <http://scholar.google.com.br/scholar?q=Depois+d>. Acessado em 15/04/11.
10. WWW.linkquality.com.br, acessado em 18/09/11.

Vídeos:

1. LINKQUALITY. A Arte da Guerra. São Paulo. 2010. 1 DVD (41 min.).
2. QUEIMADAS. United Artists. 1969. 1 DVD (112min.). Legendado.

GLOSSÁRIO

Palavras que conotem atitudes de líderes/liderança

Ação: ato ou efeito de agir, de atuar; atuação, ato, feito, obra. Manifestação de uma força, de uma energia, de uma agente. Maneira como um corpo, um agente atua sobre outro; efeito. Exercício da força, do poder de fazer alguma coisa. Influência sobre alguém ou alguma coisa. Atividade responsável de um sujeito; realização de uma vontade que se presume livre e consciente.

Agente: que opera, agencia, age. Pessoa agente. Pessoa especializada que trata de negócio, por conta alheia, ou que representa os interesses de seus clientes.

Agir: praticar ou efetuar na qualidade de agente; obrar, operar, atuar.

Autonomia: faculdade de se governar por si mesmo. Direito ou faculdade de reger (uma nação) por leis próprias. Liberdade ou independências moral ou intelectual.

Atitudes: modo de proceder ou agir; comportamento, procedimento.

Criador: que cria ou criou.

Conduzir: Ir na companhia de, guiando, orientando, e/ou em sinal de respeito, ou de cortesia; levar. Comandar, governar

Construtor: que constrói. Aquele que constrói.

Decisão: ato ou efeito de decidir(-se); resolução, determinação. Deliberação. Capacidade de decidir; de tomar decisão.

Determinação: ato ou efeito de determinar(-se). Resolução, decisão. Ordem superior. Capacidade de determinar.

Empreendedor/empreendedorismo: que empreende; ativo, arrojado. Aquele que empreende.

Gerenciamento: ato ou efeito de gerenciar.

Implementar: dar execução a(um plano, programa ou projeto). Levar a prática por meio de providências concretas.

Iniciativa: ação daquele que é o primeiro a propor e/ou empreender uma coisa.

ANEXOS

PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP-UMESP

Título do Projeto de Pesquisa: Análise sociológica da formação de liderança entre os (as) educandos (as) na educação básica.

Pesquisador Responsável: Rose Mary Beserra Pinto Bandeira.

Curso/Faculdade: Educação / Faculdade de Humanidades e Direito

O Comitê de Ética em Pesquisa reunido em **25/11/2010** deliberou como segue sobre o protocolo em questão:

O presente projeto de pesquisa tem como objetivo estudar a formação de lideranças entre os educandos e a posição da instituição escolar perante esse processo. Serão examinados os documentos das instituições, além da realização de entrevistas qualitativas envolvendo dezoito educadores sendo diretores, coordenadores e professores. Ainda será realizada observação participante em sala de aula. Após leitura, análise do projeto e exame criterioso de todos os itens que compõem os documentos do Protocolo de Pesquisa, incluindo os itens presentes no Roteiro de Checagem para o parecerista e o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE foi constatado que nada consta no processo que fira os princípios e normas da ética em pesquisa

O CEP-UMESP considera o projeto de pesquisa **APROVADO**, lembrando que a condição de aprovação da pesquisa propriamente dita exige o que segue:

- Que sejam encaminhados ao CEP-UMESP relatórios anuais sobre o andamento da pesquisa (parciais e finais)
- Que sejam notificados ao CEP-UMESP eventos adversos que tenham ocorrido no curso da pesquisa e que sejam significativos do ponto de vista ético e metodológico;
- Que sejam notificadas eventuais emendas e modificações no protocolo de pesquisa

São Bernardo do Campo, 25 de novembro de 2010.

Profa. Dra. Fernanda Angeliari
Coordenadora do CEP-UMESP

UMESP – UNIVERSIDADE METODISTA DE SÃO PAULO**Programa de Pós Graduação Mestrado em Educação****TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Eu, Rose Mary Beserra Pinto Bandeira, RG nº 97002018872, mestranda do Programa de Pós Graduação da Universidade Metodista de São Paulo, sob a orientação do Profº Dr. Décio Azevedo Marques de Saes, proponho o desenvolvimento da pesquisa intitulada “Uma Análise Sociológica da Formação de Liderança entre os Educandos na Educação Básica”, que tem, por objetivo, analisar a posição da instituição diante da formação de lideranças entre os educandos. Para a coleta de dados, será realizada a aplicação de observação em sala de aula e entrevistas.

ESCLARECEIMENTOS:

- 1) A participação nesta pesquisa é de livre escolha, com a garantia de sigilo de identidade dos sujeitos que se dispuserem a participar e, ainda, retirar seu consentimento em qualquer fase da pesquisa, sem penalização alguma;
- 2) A pesquisa não envolverá nenhum tipo de custo para os participantes;
- 3) A participação na pesquisa não possibilita desconforto ou risco ao participante, por se tratar de uma aplicação da observação e realização de entrevista.
- 4) Com esta pesquisa, pretendemos contribuir na reflexão da relação educador / educando e conseqüentemente social.
- 5) Os dados obtidos nesta pesquisa serão utilizados na dissertação de mestrado. Assumimos a total responsabilidade de não publicar qualquer dado que comprometa o sigilo da participação dos integrantes de sua instituição (nomes, endereços e outras indicações pessoais não serão publicadas em hipótese alguma).
- 6) Finalizando nossa dissertação, entregaremos cópias da mesma, como retorno

para as instituições que, atenciosamente, abriram suas portas para contribuir com esta pesquisa.

São Bernardo do Campo, de de 2010.

Rose Mary Beserra Pinto Bandeira.

Consentimento do Entrevistado:

Nome completo

Assinatura

Local e data:

ROTEIRO PARA ENTREVISTA

- 1) Há, para você, uma classificação de liderança entre os educandos?
- 2) Quais seriam estas classificações?
- 3) Conceitue esta classificação.
- 4) O que seria esta liderança negativa?
- 5) Defina algumas características da liderança negativa.
- 6) Poderíamos dizer que a liderança negativa seria aquela que assume uma postura crítica diante da instituição escolar?
- 7) Não estaríamos, como educadores, confundindo esta liderança negativa com indisciplina, visto que, ambas as posturas procuram uma atenção da instituição?
- 8) Como se trabalha com a liderança classificada negativa na instituição?
- 9) E com a liderança classificada positiva, qual o envolvimento que esta é inserida dentro da instituição escolar?
- 10) Como o educando lida com a classificação de ser uma liderança?
 - Positiva
 - Negativa

Coordenador “A”

1) Há, para você, uma classificação de liderança entre os educandos?

Não há. Não existe negativo. Nem positivo. Líder é líder. Dependendo do foco que você dê a essa liderança. Aí sim! Mas, eu acho que não existe uma classificação, um líder é um líder.

Obs.: Neste caso o entrevistada diz existir classificação entre os professores. E desenvolve suas respostas nesta perspectiva.

2) Quais seriam estas classificações?

Aquele que não precisa fazer grande coisa para ser líder. Ele não precisa impor a violência. Não precisa impor no grito. E eu percebo aqui na escola assim: um líder é aquele que a opinião dele prevalece até na própria opinião do outro. Então o outro nem analisa do que o líder está dizendo e acata.

3) Conceitue esta classificação.

Veja não se pode misturar líder, liderança com poder. Então, eu posso ser um líder institucional e conseguir conversar com o meu líder educando, agora, se eu tentar impor a minha liderança porque eu mando. Eu sou coordenador! Então, deixa de ser liderança. Eu acho que o que é primordial num líder é ouvir. Discutir as suas ideias, daí tenho certeza, que se ele for líder e o outro for líder, eles vão chegar num ponto comum, mesmo que não seja a opinião do educando. O que a gente não pode é assim: eu lidero. Então, esse pra mim é o falso líder. Eu lidero! Eu sou sua coordenadora e ponto! Eu não sou líder. Não preciso exigir em função do poder a minha liderança. Liderança é nata, só o fato de você falar, outros acolhem. Não preciso gritar pra impor minha liderança, acho que quando a pessoa já saí gritando, pra pedir para outra pessoa fazer alguma coisa, ela já não é líder. Eu acho que é assim: a pessoa até demonstra uma couraça. Vou me proteger em função disto. Eu posso, em cima do poder!

Então, lido com os professores e com os educandos assim. Ele sabe qual é o posto que eu ocupo! Que minha liderança é nata. Aonde eu for, eu carrego! Estou aqui até me quererem!

4) O que seria esta liderança negativa?

O professor que impõe sua própria opinião para prevalecer a do outro.

5) Defina algumas características da liderança negativa.

Usa da imposição, do grito, do poder.

6) Poderíamos dizer que a liderança negativa seria aquela que assume uma postura crítica diante da instituição escolar?

Em virtude de este entrevistado direcionar as resposta para a liderança institucional, esta pergunta não foi respondida.

7) Não estaríamos, como educadores, confundindo esta liderança negativa com indisciplina, visto que ambas as posturas procuram uma atenção da instituição?

Idem à sexta questão, da mesma maneira as questões seguintes.

8) Como se trabalha com a liderança classificada negativa na instituição?

9) E com a liderança classificada positiva, qual o envolvimento que esta é inserida dentro da instituição escolar?

10) Como o educando lida com a classificação de ser uma liderança?

- Positiva

- Negativa

Não respondeu.

Comentário que o entrevistado contribuiu como acréscimo a entrevista:

Na equipe de professores que coordeno, tem alguns profissionais que classificam os alunos como liderança positiva ou liderança negativa. Estes colegas têm essa visão que existem vários líderes. Só que tem líder ainda que se valha de ser o educador. Então, ele não consegue passar a liderança que ele tem. No sentido de ser ele o que domina o conteúdo. Ele que vai fazer a prática deste conteúdo ser mais prazerosa possível, entendível, possível pelo educando. Ele se valendo do cargo de ser o professor. E tenho também aquele professor líder que, quando vai passar pro educando o conteúdo, ele tem estratégias, um pouco mais de percepção de passar de formas diferentes. Então, o que eu encontro entre estes dois distintos professores: aquele que se diz líder, eu acho que ele se diz, mas, não é! Com poder de criticar o outro. E quem é esse outro? Aquele que é amiguinho do educando, e diz não ser amigo de educando, que passa a matéria. Se julgando melhor que o outro. E o professor que se interessa pelo educando. Então o resultado deste educando, que tem estes dois tipos de professores, são resultados completamente diferentes.

Professor “B”

1) Há, para você, uma classificação de liderança entre os educandos?

Há sim. Dependendo do grupo dos jovens. Dependendo do tipo de sala. Dependendo do grupo que eles vêm e trazem das condições familiares. Existem vários tipos de liderança, não é só a liderança positiva ou só a liderança negativa. Existe a liderança daquele que é prestativo, sabe e transfere conhecimento aos outros. Existe a liderança daqueles que se isolam e é o que chamaríamos manda chuva em sala de aula. Ele sabe! Mas não quer passar. Então, existem vários tipos de lideranças. Existe aquele sobre a força e o medo. Existe liderança do bem! Existem vários tipos.

2) Quais seriam estas classificações?

Vários tipos de lideranças: do isolamento, da força e do medo, inclusive a positiva e a negativa.

3) Conceitue esta classificação.

Líder positivo: prestativa, que sabe e transfere seu conhecimento.

Líder Negativo: aquele aluno que controla a turma com seu conhecimento, exercendo uma relação de superioridade.

Líder do Isolamento: manda seus liderados realizarem atos e não assume suas intervenções.

Líder da Força e do Medo: envolvendo ameaças.

4) O que seria esta liderança negativa?

Nem sempre a liderança negativa é a liderança da força. Às vezes, a liderança negativa é daquele aluno que realmente sabe mais e controla a sala com seu conhecimento. Mas, temos que sempre olhar por trás o que ele traz de casa, pra

estar se sentindo superior na liderança. Então, às vezes, o desnível social. Mesmo no colégio particular, existe esse desnível. O poder aquisitivo maior ou menor que faz com que ele lidere. Ele sente que tem a estrutura material superior, adquirido em casa. É superior ao outro que não tem subsídios pra fazer pesquisas. Então, isso é uma liderança negativa.

5) Defina algumas características da liderança negativa.

Respondida na primeira questão e na quarta.

6) Poderíamos dizer que a liderança negativa seria aquela que assume uma postura crítica diante da instituição escolar?

Nem sempre! Às vezes sim, e às vezes não. Porque a liderança negativa é aquele aluno que “se faz de bonzinho e aceita tudo” e que, ao professor sair da sala e deixá-lo à vontade, ele mostra realmente aquilo que ele é, e esse mostrar é prejudicial ao professor, e não aos colegas.

7) Não estaríamos, como educadores, confundindo esta liderança negativa com indisciplina, visto que, ambas as posturas procuram uma atenção da instituição?

Às vezes sim, e às vezes não.

8) Como se trabalha com a liderança classificada negativa na instituição?

Olha! Em especial, normalmente eu não lido! Eu não deixo que esses líderes apareçam. Estou dizendo na parte conceitual, que eles se processem. Apareçam muito. Eu faço com que eles se coloquem na posição dos colegas, exatamente misturando aquele que sabe com quem tem dificuldade em aprender.

9) Como se trabalha com a liderança classificada positiva? Qual o envolvimento que esta é inserida dentro da instituição escolar?

Olha! O adolescente jovem, aquele que lidera positivamente, ele tem uma satisfação pessoal. Porque também reconhece, confirma que ele aprendeu, ele

assimilou, e ajuda os colegas. E ele perpetua o conteúdo dentro do conhecimento dele. Dentro dele! Então, isso é muito bom para ele. O da liderança negativa, ele facilmente esquece. Sabe! Ele pensa que sabe. Ele sabe só para aquele momento ou pra aquela prova que vai ser necessário que ele tenha aquele conhecimento.

Eu acho que essa parte de liderança entre os jovens ela é muito ampla. Muito ampla! Porque depende muito. Muito, do tipo de escola. Do local da escola. Dos tipos de familiares que colocam seus filhos aqui, né? Eu acho que a base familiar é tudo! E eles trazem isso! Os que realmente lideram positivo, para o bem e de se colocarem à disposição dos colegas.

10) Como o educando lida com a classificação de ser uma liderança?

- Positiva

- Negativa

Acho que não tem maturidade para se reconhecer líder, em alguns casos no ensino médio. Mas, não com essa classificação.

Professor “C”

1) Há, para você, uma classificação de liderança entre os educandos?

Sim. Existem os líderes positivos que acaba deixando a classe mais ativa no querer buscar. Querer responder, de fazer. E os negativos, que são só os que brincam, que fazem com que os outros prestem atenção mais nele, do que na própria aula. Entendeu?

2) Quais seriam estas classificações?

Respondida na primeira questão.

3) Conceitue esta classificação.

Líder positivo: aquele que estimula a turma a participar mais.

Líder negativo: o que só brinca, não presta atenção na aula, e tudo gira em torno da pessoa dele.

4) O que seria esta liderança negativa?

Além do não prestar atenção, tem vários tipos de lideranças negativas. Às vezes, o não prestar atenção no professor. Às vezes, é boicotar uma lição de casa. Até passeios! Existem algumas lideranças em sala de aula que conseguem até boicotar um passeio, dizendo que pagar certa quantidade é muito caro e começa tumultuar neste sentido do valor. E o professor tem que se colocar. É caro? Vamos ver o que é caro! Porque vocês estão questionando? E esclarece. Quando se tem um líder negativo, tem que explicar para todos não que aquilo está ruim. Tem que explicar o certo! O que procuro fazer sempre.

5) Defina algumas características da liderança negativa.

Respondida na questão anterior.

- 6) Poderíamos dizer que a liderança negativa seria aquela que assume uma postura crítica diante da instituição escolar?

Às vezes.

- 7) Não estaríamos, como educadores, confundindo esta liderança negativa com indisciplina, visto que, ambas as posturas procuram uma atenção da instituição?

Não. O que é indisciplina? É aquele que tá se prejudicando e a liderança negativa não. Ela está envolvendo os outros e os conduz. Aí, cabe ao professor mostrar o certo e não enfatizar que ele esteja errado. Devemos estar chamando a atenção de todos para o foco e trabalhar sempre juntos as questões. Acho extremamente importante!

- 8) Como se trabalha com a liderança classificada negativa na instituição?

Algum tempo atrás, eu chamava de canto. Hoje, eu procuro contornar sem que ninguém perceba, procurando sempre enfatizar muito para estas lideranças negativas o lado positivo dele. O líder negativo é muito requisitado e não adianta requisitá-lo mais uma vez. Você tem que pegar as coisas boas desta liderança e deixar mais em destaque. Tenho aluno no Estado que professor nenhum dá aula para ele e em minhas aulas, ele só colabora e não tenho problemas.

- 9) E com a liderança classificada positiva, qual o envolvimento que esta é inserida dentro da instituição escolar?

É uma prática difícil em sala de aula. Mas temos que equilibrar esse tipo de coisa. Acho que só o tempo em sala de aula você consegue fazer esse equilíbrio. Entendeu? Você não deixa o que está quieto apagado. Tem que deixar brilhar, fluir e o que é negativo, é tímido. Tem que fazer com que ele entre no ritmo da sala. Então, chama um. Chama o outro. Chama o amigo. O que está mais próximo. Realiza trabalhos em dupla. Pede pra uma ajudar o outro. Faz um joguinho de trocas, que é bem legal.

10) Como o educando lida com a classificação de ser uma liderança?

- Positiva

- Negativa

No fundamental, as crianças ainda não percebem ações de liderança.

Diretor “D”

- 1) Há, para você, uma classificação de liderança entre os educandos?

Há. Tem que haver por causa das diferenças individuais. Eu acho muito importante!

- 2) Quais seriam estas classificações?

Liderança positiva, que estou convivendo atualmente, destacam-se os alunos mais favorecidos na aprendizagem. Têm muitas ideias, eles gostam de participar, ajudar, criar situações novas para melhorar o ambiente do colégio.

A liderança negativa, eu geralmente procuro observar. Mas, eu não torno pública, eu aconselho, chamo em particular. Se estiver atrapalhando e prejudicando, nós fazemos aquele consenso de chamar os pais, quando é negativa. E em último caso, o aluno é convidado a se retirar da escola.

- 3) Conceitue esta classificação.

Positiva: aquele aluno que ajuda os outros, que partilha o conhecimento.

Negativo: que atrapalha o rendimento escolar.

- 4) O que seria esta liderança negativa?

Aquele aluno que tem atitudes inadequadas.

- 5) Defina algumas características da liderança negativa.

Não sabe se portar em determinados lugares, não presta atenção às aulas, não respeita o professor.

- 6) Poderíamos dizer que a liderança negativa seria aquela que assume uma postura crítica diante da instituição escolar?

Sim, sim. São as atitudes inadequadas contra os regulamentos do colégio. Por exemplo: as atitudes que os alunos devem observar: são as realizações de tarefas, participação da aula, intensificar estudos. Não é? Saber respeitar o professor. Quando tiver alguma dúvida, falar com ele sempre em particular. Não se tornar uma pessoa que fale o que quer, na hora que quer. Então, isso nós aconselhamos e nos baseamos no regimento escolar.

- 7) Não estaríamos, como educadores, confundindo esta liderança negativa com indisciplina, visto que ambas as posturas procuram uma atenção da instituição?

Nem sempre. Uma liderança negativa, por exemplo: um aluno que às vezes não tem aquele costume de falar em público, é uma liderança negativa. Ele é mais humilde, dificuldade de aprendizagem. Então eu não acho que seja indisciplinado. Pra nós, indisciplinado é aquele aluno que quer sempre atrapalhar a aula, sobrepor de maneira que chame atenção para si. Quer ser antipatizado. Que quer responder o professor. Omissão de tarefas.

- 8) Como se trabalha com a liderança classificada negativa na instituição?

Respondida na segunda questão.

- 9) E com a liderança classificada positiva, qual o envolvimento que esta é inserida dentro da instituição escolar?

Geralmente estes alunos se destacam na escola e participam das atividades com mais frequência.

- 10) Como o educando lida com a classificação de ser uma liderança?

- Positiva

- Negativa

Eles entendem dessa forma.

Contribuição que o entrevistado trouxe além das perguntas sobre o Grêmio Estudantil e professores:

A atitude principal deles aqui é a de prestação de ajuda. Aqui no colégio, eles vão desenvolver atividades culturais, vão desenvolver atividades esportivas, sociais, religiosas. Por exemplo: na área religiosa: visita a entidades, participação de retiros. Na área educativa: palestras sobre drogas, estudos com plantão de dúvidas. Na área de eventos: excursões, programas de auditórios, feiras culturais, férias, passeios. E na área jornalística: eles se interessam pelo jornal da escola, criar pagina na internet, criar os eventos, divulgação no jornal do Ipiranga, propaganda dos eventos através de faixas, cartazes. Isso desde 1973.

Ficam na hora do recreio nos banheiros para ajudar as crianças: a usar o papel higiênico, dar descarga. Eu acho isso interessante! É uma atitude de cidadania. Tenho alunos bons em física, química, biologia, que se propõem a vir à tarde ajudar quem tem dificuldade, e estes alunos sempre entram nas melhores faculdades. Eu tenho aluno que nos ajudaram aqui que estão cursando a engenharia da química, física, tudo na USP. Depois vem aqui satisfeitos, dizendo que eles aprenderam aqui. E eu estou sempre acompanhando. Estou ativa! Visitando as salas de aula. Dou exercícios para melhorar a letra. O aluno, às vezes, que não está com o comportamento bom, o que faço? Como não gosto de suspensão, sou inimiga de suspensão. Então, eu prefiro que ele faça atividade. Portanto, volta ao colégio no período oposto ao que estuda. Vem para minha sala e dou folhas para fazer redação. Preparo o que o aluno tem que fazer. Não de computador. Ou então levo o aluno a uma creche, levo à casa onde tem deficientes mentais, para eles se comportarem melhor. Eles verem que são bons de saúde e que estão desperdiçando o tempo.

Eles sabem que estão vindos no horário oposto ao que estudam porque não se comportaram pela manhã. O meu objetivo é que eles melhorem no comportamento. Suspensão é o que eles querem, passam o tempo todo de frente ao computador ou uma televisão. Já os menores ficam aqui duas horas, e os pais adoram que eles fiquem aqui comigo e eu prefiro. Eu estímulo muito a

perseverança. Mas, acho que isso é muito bom para que haja sucesso também no relacionamento. Às vezes, os membros do Grêmio (alguns) colaboram com: gincanas infantis, trabalham com fantoches, divertem-se e adoram. Daí sai até um profissional. As alunas já decidem que vai ser professora do infantil e tem dado certo.

Quanto aos professores:

Pra entrar aqui tem que fazer um estágio. Temos um sistema diferente. Por exemplo: de correção de caderno. Então eles têm que aprender como é feito aqui. Tem que estar constantemente atualizados através do sindicato. Não há custo nenhum ou então curso ministrado pelo Padre. Por exemplo: ensino religioso está constantemente atualizado, mesmo porque a religião sempre tem novidades e a galera, você imagina falar de Deus como é. Mas, adoram falar de biologia, de sexo. Então, as aulas de ensino religioso sempre são bem relaxantes, através de filmes. Pura filosofia de vida! Somos católicos confessionais. Mas, a professora não trata só com católicos e com o ensino religioso. Às vezes, vai melhorando o comportamento do aluno. Acho que o aluno tem que perceber que, ao entrar no colégio, ele está sendo vigiado. O aluno que tem dificuldade de nos atender, obedecer, chamamos os pais e pedimos que o retirem. A escola é bem tradicional.

Diretor “E”

1) Há, para você, uma classificação de liderança entre os educandos?

Liderança de educando é algo que nasce naturalmente, as diversas lideranças. É o educando, dependendo muito da formação familiar. Carrega muito disso para dentro da sala de aula, para dentro da escola e também muito de como esse educando é conduzido pelo seu professor, este é seu mestre na sala de aula e dentro do espaço escolar todo. E o educando pode usar de sua esperteza intelectual, cognitiva, da sua capacidade de lidar com o outro. Não para exercer uma liderança positiva, mas, muitas vezes uma liderança nociva, uma liderança que venha a prejudicar a si próprio e a seu colega, dentro da sala de aula, e prejudicando também o trabalho do professor. Por outro lado, muitos educandos, creio eu, que exerce uma liderança positiva. Acontece de uma maneira satisfatória, pelo menos aqui na escola. Muitos alunos que realmente são mais pacatos, mais quietos, estes também exercem uma liderança silenciosa, uma liderança interessante no grupo. Muitas vezes o silêncio é uma espécie de liderança.

2) Quais seriam estas classificações?

Positiva e nociva.

3) Conceitue esta classificação.

Positiva: é uma liderança satisfatória.

Nociva: é uma liderança que prejudica o grupo e a ele mesmo, prejudicando o trabalho do professor.

4) O que seria esta liderança negativa?

Aquele aluno que vai contra as regras da escola.

- 5) Defina algumas características da liderança negativa.

Desrespeita o professor, os colegas, prejudica o andamento dos trabalhos da escola.

- 6) Poderíamos dizer que a liderança negativa seria aquela que assume uma postura crítica diante da instituição escolar?

Sem dúvida nenhuma. É o que acontece muitas vezes. Essa liderança negativa, pelo fato de nós classificarmos como negativa é porque, obviamente, está indo contra as regras, os princípios estabelecidos pelo regimento da escola. Classificamos, assim, liderança negativa, porque nós questionamos se aquela ação, aquele comportamento, aquela atitude, aquela fala e discurso do aluno vão contra as regras estabelecidas, os princípios comportamentais que nós esperamos do educando.

- 7) Não estaríamos, como educadores, confundindo esta liderança negativa com indisciplina, visto que ambas as posturas procuram uma atenção da instituição? Às vezes. São ações parecidas.

- 8) Como se trabalha com a liderança classificada negativa na instituição?

Conversamos com o aluno, com a família e realizamos um trabalho em conjunto.

- 9) E com a liderança classificada positiva, qual o envolvimento que esta é inserida dentro da instituição escolar?

A liderança positiva, sem dúvida, mencionamos fortemente aquela expressão: não sei se é tão popular. Mas, eu costumo usar que: as palavras podem convencer, mas, os exemplos arrastam. Eles são muito mais fortes que as palavras, os exemplos. Nós usamos esses exemplos positivos para dizer aos demais que eventualmente não tem o comportamento bom. Para que eles

sigam estes exemplos de alunos que são líderes bons, que têm um bom comportamento dentro dos nossos princípios, evidentemente. E que ele pode exercer positivamente sua liderança, de negativa para positiva. É o comportamento do aluno bom, que é espalhado para o aluno indisciplinado, transformando numa liderança positiva.

10) Como o educando lida com a classificação de ser uma liderança?

- Positiva

- Negativa

Eles ainda não perceberam, alguns não reconhecem sua liderança.

Professor “F”

1) Há, para você, uma classificação de liderança entre os educandos?

Sim. Nós temos os líderes que são positivos, criativos, e temos os líderes negativos que são aqueles que, às vezes, levam os colegas à indisciplina.

2) Quais seriam estas classificações?

Respondida anteriormente.

3) Conceitue esta classificação.

Líder positivo: é o aluno criativo, que contribui com o grupo, dividindo o conhecimento.

Líder negativo: aquele aluno que às vezes leva os colegas a indisciplina, não realiza as tarefas.

4) O que seria esta liderança negativa?

Geralmente o que leva o grupo à indisciplina.

5) Defina algumas características da liderança negativa.

Não realiza as tarefas e é indisciplinado.

6) Poderíamos dizer que a liderança negativa seria aquela que assume uma postura crítica diante da instituição escolar?

Sim. Geralmente sim. Mas, nós, como educadores, tentamos mudar essa liderança negativa para um fato positivo. Então, chamamos o aluno, conversamos, damos novas oportunidades. O colocamos em alguma função em que ele possa exercer essa liderança de forma adequada.

- 7) Não estaríamos, como educadores, confundindo esta liderança negativa com indisciplina, visto que, ambas as posturas procuram uma atenção da instituição?

Sim. A indisciplina falta de estudos e falta de lições realizadas. Enfim, falta de participação positiva.

- 8) Como se trabalha com a liderança classificada negativa na instituição?

Conversamos bastante com o aluno, na tentativa dele ter uma mudança do comportamento negativo para fatos positivos.

- 9) E com a liderança classificada positiva, qual o envolvimento que esta é inserida dentro da instituição escolar?

Às vezes, usamos como modelo. Mas, às vezes, essa liderança é estimulada não apenas para dentro da escola. Mas, também para outros setores da sociedade. Não há discriminação entre os alunos quando isso acontece. O aluno é sempre levado a ajudar aquele que tem maior dificuldade, que apresentou alguma falha no aprendizado, ou seja, eles são estimulados a ajudar, a participar, e não apenas como aquele aluno que sempre deve ser citado.

- 10) Como o educando lida com a classificação de ser uma liderança?

- Positiva

- Negativa

Não respondeu.

Considerações que considera importante para a investigação.

Eu acho que nós, como educadores, precisamos não apenas formar nossos alunos no ABC e D, nas contas. Mas também, nós devemos educá-los, para enfrentar uma sociedade cada vez mais competitiva, porque hoje o aluno não compete mais apenas com seres humanos, mas

também com as máquinas. A tecnologia está presente e nós não podemos esquecer que ela existe. Talvez não tenhamos as mesmas capacidades que elas e habilidades. Mas, temos que saber lidar com essa tecnologia que vem cada vez mais rápida, evoluindo. Por isso, nós temos que ajudá-los a entender que a tecnologia não é tudo, se ele não tiver o conhecimento para poder usar. Essa tecnologia trará apenas informação, que ele (o aluno) não saberá empregar.

Professor “G”

1) Há, para você, uma classificação de liderança entre os educandos?

Acredito que sim. Existem aqueles que lideram positivamente e aqueles que lideram negativamente.

2) Quais seriam estas classificações?

Líderes positivos e negativos.

3) Conceitue esta classificação.

Quando a criança acaba envolvendo outras crianças em situações que não são positivas. Por exemplo: o bullying com outra criança ou ressaltando os pontos negativos da outra criança. Essa criança está usando uma liderança negativa. Outro ponto é não deixando outra criança se expor. Não expor suas ideias. Não deixar brincar com brincadeiras que a criança desejar. Não colocar respostas no trabalho em conjunto, em grupo.

4) O que seria esta liderança negativa?

Resposta na questão anterior.

5) Defina algumas características da liderança negativa.

Crianças que não deixam determinada criança brincar, não trabalham em conjunto.

6) Poderíamos dizer que a liderança negativa seria aquela que assume uma postura crítica diante da instituição escolar?

Neste faixa etária que eu trabalho, não. Aos oito anos, acredito que não. É mais assim: entre eles o conflito.

- 7) Não estaríamos, como educadores, confundindo esta liderança negativa com indisciplina, visto que ambas as posturas procuram uma atenção da instituição?

Em alguns momentos sim. Pode até ser que seja confundido. Mas, no caso dos pequenos, eu percebo essa liderança negativa em relação ao outro coleguinha. Uma criança contra a outra.

- 8) Como se trabalha com a liderança classificada negativa na instituição?

Eu sempre costumo conversar muito. Mostrando às crianças se poderia agir de outra forma. Se agir certo. Se não agir certo. Fazendo com que a criança me dê à resposta. Se ela não tiver condições pra responder, a gente vai caminhando juntos até que ela encontre esse ponto do erro. Onde e de que forma ela prejudicou o amigo.

- 9) E com a liderança classificada positiva, qual o envolvimento que esta é inserida dentro da instituição escolar?

Eu acredito que é aquela criança que sempre lidera as brincadeiras. Sempre fala alguma coisa positiva para a classe. Contribui de forma que a classe cresça. Traz ideias novas da vivência dela. Quando tem algum conflito entre duas crianças, essa liderança pode estar interferindo para que a situação termine bem. O que aproveito é para ela estar liderando grupo do teatro. Então, essa liderança fica responsável por algumas coisas. Mas não uso como modelo. Só porque ele tenha atitudes boas. Trato todos iguais.

- 10) Como o educando lida com a classificação de ser uma liderança?

- Positiva

- Negativa

São crianças, ainda não têm este entendimento.

Coordenador “H”

- 1) Há, para você, uma classificação de liderança entre os educandos?

Tem sim. Agente percebe desde os pequeninhos. Percebo bem uma criança, que se destaca com um lado bom, e como também aquela liderança exerce o poder um pouco mais negativo.

- 2) Quais seriam estas classificações?

Positivos e Negativos.

- 3) Conceitue esta classificação.

Líder positivo: o que realiza boas atitudes em relação às ações do negativo.

Líder negativo: exerce o poder sobre o outro, tirando vantagem a seu favor.

- 4) O que seria esta liderança negativa?

Aquela criança que exerce o poder sobre o outro e que tira alguma vantagem disto. Por exemplo: aquela criança que serve como herói para os colegas. Porém acaba interferindo nessa relação, para provocar uma coisa ruim para o resto do grupo.

- 5) Defina algumas características da liderança negativa.

Exerce a influência do poder e sobre os demais colegas, e tem atitudes de provocação e não assume estas ações.

- 6) Poderíamos dizer que a liderança negativa seria aquela que assume uma postura crítica, diante da instituição escolar?

Eu vejo dois aspectos da liderança negativa. Aquela em que a criança domina, exercendo um poder sobre a outra e leva esta criança a ter ações ruins com os colegas. E aquele garoto que manda outro fazer e não assume a posição. Tem a ideia e manda outro fazer. Normalmente, são atitudes de provocações com os outros, que provoca conflitos. E tem aquela, nem sei se é negativa, mas, se é

crítica positiva, construtiva com relação a algumas regras da escola. Eu não entendo como sendo negativa, porque a gente somos envolvidos num sistema de educação. Às vezes, a escola tem algumas regras que podem ser argumentadas. Não vejo isto como negativo. Agora, tem que ter argumento, uma razão, fundamento.

- 7) Não estaríamos, como educadores, confundindo esta liderança negativa com indisciplina, visto que ambas as posturas procuram uma atenção da instituição?

Não. Não sei. Tem momentos. Eu acho que tem uma sutileza nisso. É um fiozinho que define aquilo que é indisciplina e aquilo que é liderança negativa. Eu vejo que o líder negativo exerce o poder em cima daquele que se submete à liderança. É diferente de indisciplina. A indisciplina é uma coisa que, hoje em dia, a gente lida o tempo todo. É um grupo todo e não uma só pessoa. A indisciplina é mais entre as crianças, ali na brincadeira. Agora, a liderança negativa dá para perceber, quando está atuando negativamente. Ele induz, interfere, influencia o outro, ou outros.

- 8) Como se trabalha com a liderança classificada negativa na instituição?

Normalmente, quando a gente detecta que alguma coisa está interferindo. Atrapalhando o grupo. Sempre tem orientações individuais. A criança é convidada para uma conversa. Então, a gente tenta entender esse tipo de comportamento, e é feito um trabalho com o grupo, para conscientizar esse grupo das ações do colega. Entender por que este líder consegue exercer poder no grupo. Por que alguém se submete a essa liderança. É feito um trabalho com a família também. Perceber o que está levando essa criança para algum desvio. A família sempre é chamada para conversar. Para entender o que está por trás disto. Como é essa criança na família e como a família lida com este comportamento.

Percebo que hoje a liderança é desde pequeninos. Não é algo do adolescente. Eu acho que a gente tem a função de estar mediando essa relação, para que o líder negativo passe a exercer outro tipo de liderança. Agir como o líder positivo. Este está sempre pronto para ajudar o outro. A participar da sala de aula. A contribuir com a turma.

- 9) E com a liderança classificada positiva, qual o envolvimento que esta é inserida dentro da instituição escolar?

A gente procura estimular. Quando percebemos que é uma liderança positiva, tem uma função colaborativa. Acho que é até uma questão de você resgatar esses valores no grupo de crianças. Claro que não queremos que ninguém seja modelo. Cada um tem a sua individualidade. Seu jeito.

- 10) Como o educando lida com a classificação de ser uma liderança?

- Positiva

- Negativa

Eles não têm maturidade para se reconhecer nem como liderança positiva, uma liderança nem negativa.

Coordenador “I”

1) Há, para você, uma classificação de liderança entre os educandos?

Existe, a tal ponto, que nós temos representantes de sala em todas as turmas e as escolhas são feitas alunos. Realizamos um trabalho no colégio de liderança. Além dos representantes de sala. Semana passada, tivemos um encontro com os alunos dos sextos e sétimos anos e na próxima com os oitavos e nonos anos. É um trabalho em que os líderes estimulam os demais a desenvolver a liderança existente dentro deles e todos atuarem como líderes. Não só em sala de aula e colégio. Temos colégios parceiros, que também trabalham com a formação de liderança. Para nós, não interessa liderança positiva ou liderança negativa. Todos serão líderes! O importante é que o aluno entenda que existe uma liderança dentro dele, e que pode fazer o bem a outro ou outros com sua liderança. Claro que temos mais trabalho com o líder “negativo”, que atrapalha, mas, gradativamente, o aluno vai tendo possibilidade de mudar. No final, teremos líderes de esporte, formação cristã, grêmios e por aí se vai.

2) Quais seriam estas classificações?

Líder do Esporte, negativo, positivo, formação cristã, política.

3) Conceitue esta classificação.

Respondida na primeira questão.

4) O que seria esta liderança negativa?

Aquela que atrapalha os trabalhos propostos pela escola.

5) Defina algumas características da liderança negativa.

Aquele que não percebe o papel dele que é de estudante, que precisa fazer silêncio, precisa cooperar, que ele precisa estudar. E quando este líder não está motivado, apela para o que chamamos excesso de conversas, de interferência na sala.

- 6) Poderíamos dizer que a liderança negativa seria aquela que assume uma postura crítica diante da instituição escolar?

Necessariamente não! Não temos muitos alunos que afrontam as regras. Temos mais alunos que não percebem o papel dele que é de estudante. Que precisa fazer silêncio. Que precisa cooperar e que ele precisa estudar. Então, quando ele não está motivado, normalmente ele apela para aquilo que a gente chama de excesso de conversa, de interferência na sala, de perturbar. Mas, na maioria das vezes, eu vejo o foco voltado para não estudar. Ele está ali não com a primeira opção de estudar e isto é mudado, quando entendemos isto na caminhada.

- 7) Não estaríamos, como educadores, confundindo esta liderança negativa com indisciplina, visto que ambas as posturas procuram uma atenção da instituição?

Não. Indisciplina é uma coisa mais momentânea. E a liderança é mais sutil. Nem sempre é tão evidenciada. O líder basta olhar, ou piscar para o outro, que você percebe este líder dominando o liderado. Temos que ficar atento, porque a relação professor/aluno tem muito a ver com a liderança entre os alunos. Se você percebe essa característica, você trabalha em grupo com eles. É atuar com os líderes. Atuando com a liderança, você consegue tudo. Consegue entender isso. Liderança é uma atitude continuada. Formas de agir. A indisciplina é momento, podendo perdurar mais.

- 8) Como se trabalha com a liderança classificada negativa na instituição?

Realizamos um trabalho que vai dando possibilidades de esta liderança mudar.

- 9) E com a liderança classificada positiva, qual o envolvimento que esta é inserida dentro da instituição escolar?

Quando trabalhamos liderança, não trabalhamos só a liderança positiva ou liderança negativa. Trabalhamos liderança, e fazemos o possível para que o

aluno tenha clareza disso. E qual a posição do líder? Aquele que se coloca a serviço, este é o foco. Não existe um bom líder que não saia de seu egoísmo pessoal. Vivemos numa sociedade muito egoísta. Muito fechada! Então, o ser líder é superar este individualismo. O colégio tem uma preocupação na formação de valores, educação integral, uma educação que chamamos personalizada. Um trabalho voltado para o aluno se conhecer. Saber quem ele é. Quais suas habilidades e a educação comunidade. Uma coisa é ele como sujeito e outra é ele em comunidade. São duas frentes que nós entendemos como necessária para a formação integral. E o trabalho de formação de líderes, nós sentimos como essencial para o trabalho comunitário. Senão, ele não se sustenta, embora existam muitos líderes com habilidades diferenciadas: na formação cristã, no esporte, no Grêmio. Assim, damos espaços para todos

10) Como o educando lida com a classificação de ser uma liderança?

- Positiva

- Negativa

A ideia de se trabalhar a formação de lideranças aqui na escola, é que o aluno entenda que tem uma liderança e que poder fazer o bem para outros.

Professor “J”

- 1) Há, para você, uma classificação de liderança entre os educandos?

Sinceramente, acho que sim!

- 2) Quais seriam estas classificações?

Líderes negativos e líderes positivos.

- 3) Conceitue esta classificação.

Não acho que existam líderes negativos ou líderes positivos. É muito de acordo com o que naquele determinado momento o adolescente quer. Tem muito mais a ver com a personalidade do aluno que é líder. Porque quando ele resolve que vai bem, tranquilo. Ele motiva a turma para o foco daquele momento. Embora, nem todos acabam sendo líderes. Mesmo a escola realizando um trabalho de formação de líderes, sempre há algum ou alguns que, no final, acabam se submetendo a uma liderança, como acontece com a sociedade.

- 4) O que seria esta liderança negativa?

Às vezes sinto que são alunos mais indisciplinados e não necessariamente com notas baixas.

- 5) Defina algumas características da liderança negativa.

Gosta de chamar a atenção para si, interferindo com gracinhas.

- 6) Poderíamos dizer que a liderança negativa seria aquela que assume uma postura crítica diante da instituição escolar?

Nem sempre.

- 7) Não estaríamos, como educadores, confundindo esta liderança negativa com indisciplina, visto que ambas as posturas procuram uma atenção da instituição?

Em geral, sim. Às vezes, eu sinto que os líderes negativos são estes que são mais indisciplinados. Não necessariamente com nota baixa, por exemplo. É um aluno que tem notas boas e ele interfere com gracinhas. Ele faz com que a atenção seja voltada para si.

8) Como se trabalha com a liderança classificada negativa na instituição?

Trabalho o diálogo.

9) E com a liderança classificada positiva, qual o envolvimento que esta é inserida dentro da instituição escolar?

Como a escola tem esse trabalho com o líder, não há destaques das classificações.

10) Como o educando lida com a classificação de ser uma liderança?

- Positiva

- Negativa

O trabalho realizado aqui com os líderes não aparece essa distinção.

Diretor “L”

1) Há, para você, uma classificação de liderança entre os educandos?

Eu não estou acompanhando a sala de aula. Mas acompanho pelos coordenadores e, às vezes, os alunos vêm aqui falar comigo. Eu mesmo converso com os alunos. Chamo um grupo de vez em quando pra saber o que eles estão sentindo da escola, inclusive de professores. De como está esse andamento dentro da sala de aula. Daí, a gente percebe que esses alunos são muito importantes pra nós. Que buscam que são líderes. Que sabem olhar o todo e não só seus interesses. São líderes, porque criamos aqui um grupo de interesses dos alunos. Também tem uma preocupação social. E isto para mim é muito importante. Eu não posso buscar um líder que seja pelo poder, mas um líder que tenha essa visão do todo. Então, percebemos, em alguns alunos, esta tendência.

Existem alunos que conseguem fazer um grupinho, buscando mais estar contra aquilo que são as normas do colégio. Porque as normas existem não para imposição, mas por estarmos num grupo de pessoas. E onde tem um grupo de pessoas que buscam um objetivo. Se você não tiver normas, as coisas não caminham. Hoje por exemplo: se fala muito de bullying. Temos que conceituar melhor estes termos. Às vezes são coisas normais da escola. Mas, tem alunos que reúne um grupo para prejudicar algum colega ou desrespeitar o professor, tentando ampliar este grupo, prejudicando a escola. E existem aqueles que fazem ações totalmente contrárias. Procurando ajudar. Esse início de ano teve um exemplo: nós recebemos aqui, anualmente, vinte e cinco alunos da rede pública com bolsa social. Saem vinte e cinco do terceiro ano médio e entram no primeiro ano com 100% de bolsa. Daí chegou uma aluna deste programa e me disse. Professor, estou em outro mundo! Ela mencionou que, ao chegar à sala, foi

abordada por uma garota que perguntou de qual colégio ela tinha vindo. Em sua resposta, citou que vinha da rede pública e imediatamente a garota a chamou para participar de seu grupo. Mas, temos alunos que, quando sabem que o aluno é do programa de bolsa social já se afastam, e esse tipo de atitude é que devemos trabalhar. Essa é uma liderança negativa. Agora, negativa neste sentido e positiva em outro. Isto traz pra gente perceber a importância do trabalho de formação de liderança.

2) Quais seriam estas classificações?

Líder positivo e o líder negativo.

3) Conceitue esta classificação.

O líder positivo: aquele que se preocupa com o “todo”.

Líder negativo: buscam mais estar contra as normas da escola.

4) O que seria esta liderança negativa?

Aluno desrespeita os colegas, os professores, formando grupos no sentido de ir contra as normas, atitudes de preconceitos.

5) Defina algumas características da liderança negativa.

Respondidas anteriormente.

6) Poderíamos dizer que a liderança negativa seria aquela que assume uma postura crítica diante da instituição escolar?

Também.

7) Não estaríamos, como educadores, confundindo esta liderança negativa com indisciplina, visto que, ambas as posturas procuram uma atenção da instituição?

Depende de como a gente pensar indisciplina. Porque se indisciplina é entender que é discriminação de alguém, tipo: “Eu não vou aceitar e

vamos fazer uma panela aqui” e prejudicar, contribuindo de uma forma negativa no bem da pessoa aqui na escola. Aí sim! Agora, você entender indisciplina na sala de aula com muita conversa, não estuda ou está desrespeitando o professor. Coisas assim. Aí não! São diferentes.

8) Como se trabalha com a liderança classificada negativa na instituição?

Realizamos um trabalho de acompanhamento e a formação de lideranças.

9) E com a liderança classificada positiva, qual o envolvimento que esta é inserida dentro da instituição escolar?

Olha! A gente tem um trabalho de acompanhamento. Por exemplo: de vez em quando, temos reuniões com os grupos de líderes. Os professores em reuniões vão passando nomes daqueles alunos que se destacam de alguma forma. Na maneira de se expressar. Nas suas atitudes dentro da sala ou durante as reuniões. Nas atividades extras. Então, parece que a liderança é natural. Só que isso precisa ser trabalhado, para que isso não tenha um desvio, não sofra influência de alguma outra parte. Agora temos um problema aqui na escola! Ao longo do tempo, o aluno que não foi escolhido para o grupo de líderes, por não se manifestar de maneira que estamos acostumados em perceber uma liderança, eles reclamam por não terem sido escolhidos. Por não estarem incluídos. Então, estamos repensando na formação deste grupo. Por estarmos recusando alguém que poderia contribuir. Às vezes, há criança que não manifesta sua liderança no ensino fundamental e que, ao chegar ao ensino médio, dá grandes contribuições. E fica a questão: Por que não ter trabalhado com essas crianças antes? São crianças que se destacam depois de uma caminhada na escola, geralmente no ensino médio.

Eu só me preocupo muito hoje, quando a gente fala em liderança. As pessoas que lideram, precisam ter muito cuidado! Porque esse “liderar”, às vezes, é entendido como busca de poder e não é isto. Liderar é muito mais estar à disposição das pessoas. É saber servir. Ter essa visão do todo. Busca de equipe e enfrentar desafios, porque as pessoas são diferentes. É você saber ter um consenso neste meio, levar essas pessoas para que a equipe possa crescer, e isto é difícil. Em escola é difícil, você esteve em salas e viu professores com suas posições distintas. São pessoas que têm uma formação e, às vezes, diferentes ideias. Então, o conflito é necessário. O que a gente não pode permitir na liderança é o confronto. Porque o conflito faz parte, é crescimento.

10) Como o educando lida com a classificação de ser uma liderança?

- Positiva

- Negativa

Pelo trabalho que é realizado não há este destaque.

Professor(a) “M”

1) Há, para você, uma classificação de liderança entre os educandos?

Sim. Existe! Na sala de aula dá para perceber que tem os líderes e tem os não líderes. Na hora de formar grupos, você sempre percebe quem vai ser o líder.

2) Quais seriam estas classificações?

Temos os líderes que você percebe que realmente levam a turma para uma coisa boa. E tem líderes que não, são mais chamativos, e na verdade, atrapalham a aula. E são líderes porque conseguem chamar atenção de todos os alunos. Fazem e chamam a atenção mesmo. Acho que tem sim: líderes positivos e líderes negativos.

3) Conceitue esta classificação.

Líderes positivos e os negativos.

4) O que seria esta liderança negativa?

Aqueles alunos mais chamativos, têm a atenção para si.

5) Defina algumas características da liderança negativa.

Chamativos no sentido de ser a atenção, atrapalham a aula.

6) Poderíamos dizer que a liderança negativa seria aquela que assume uma postura crítica diante da instituição escolar?

Sim. Pelo menos as regras estabelecidas em sala de aula.

7) Não estaríamos, como educadores, confundindo esta liderança negativa com indisciplina, visto que ambas as posturas procuram uma atenção da instituição?

Em geral, sim! Às vezes, eu sinto que os líderes negativos são mais indisciplinados. Não necessariamente com notas baixas. É um aluno que tem nota boa e interfere com gracinhas, fazendo com que a atenção seja voltada

para ele. Esta é minha visão! Que para os alunos esta liderança seja aquele colega legal e não liderança negativa.

8) Como se trabalha com a liderança classificada negativa na instituição?

Procuro, através do diálogo, mostrar o potencial que o aluno tem.

9) E com a liderança classificada positiva, qual o envolvimento que esta é inserida dentro da instituição escolar?

Eu aproveito pouco. Eu reconheço! Eu tento aproveitar os comentários que fazem que seja provocativo. São bons para pegar e mostrar algo novo. Corrigir conceito que esteja errado. Mas, nem sempre aproveito, confesso.

10) Como o educando lida com a classificação de ser uma liderança?

- Positiva

- Negativa

Eles não percebem que são líderes.

ROTEIRO DAS PERGUNTAS COMPLEMENTARES

Nome:

Cargo:

Tempo que exerce a função:

Formação:

Escola:

Perguntas:

- 1) Quais tipos de lideranças você conseguiu observar em sala de aula entre os educandos? Por exemplo: liderança escolar, cultural, esportiva ou atlética, física, econômica financeira, comunitário religioso, política, outras. Como você conceitua cada uma, com que frequência aparecem estes tipos de lideranças e que tipos não aparecem?
- 2) Existe concorrência no exercício da liderança dos educandos?
- 3) Quais são os tipos de concorrências inerentes a cada tipo de liderança?
- 4) De que maneira você, como líder institucional, lida com estas diversidades de modalidades de lideranças?
- 5) Entendemos que o professor, em sala de aula, na sua posição, é um representante institucional, ou seja, líder institucional, independente do tipo de liderança a que venha exercer. Enquanto na liderança exercida pelos educandos, há uma diversidade de lideranças. Em que tipo de liderança se encaixa o líder classificado positivo e o líder classificado como negativo?
- 6) É possível, em qualquer tipo de liderança, encontrar o líder cultural? Tendencialmente este tipo de liderança é positiva ou negativa?

Professor “N”

- 1) Quais tipos de lideranças você conseguiu observar em sala de aula entre os educandos? Por exemplo: liderança escolar, cultural, esportiva ou atlética, física, econômica financeira, comunitária, religiosa, política, outras. Como você conceitua cada uma, com que frequência aparecem estes tipos de lideranças e que tipos não aparecem?

O que eu percebo em relação às lideranças. Existem lideranças positivas e negativas. Percebo uma liderança esportiva muito grande dentro do ambiente que trabalho. E essa liderança é muito mais forte que qualquer outra, tanto neste colégio como noutro que atuo. Eu sinto que existe essa liderança econômico-financeira, não tanto neste colégio. Mas, noutra instituição, como é uma escola maior, com um perfil do poder aquisitivo das famílias é maior. Eu sinto que os alunos acabam pressionando muito o professor. Eles são vistos como clientes, e o educador fica numa posição difícil. Porque é passada pra escola a função do educar. Uma educação que deveria vir de casa e isso é transmitido. Os pais esperam que o educar venha da escola, e quando o professor toma uma medida em relação àquele aluno, ou seja, por comportamento, uma medida disciplinar, comportamental, muitas vezes a família bate de frente. A família não aceita. E sinto isto como uma dificuldade muito grande para se trabalhar hoje em dia.

A educação dos filhos tem sido jogada para os educadores. Então, é muito difícil um educador que tem um programa a cumprir, também realizar o processo de educação ao mesmo tempo, acaba deixando alguma coisa de lado. Porque o educador completo hoje em dia é aquele que educa, que transmite o seu conteúdo, aquele que diversifica. É a pessoa atraente, que olha o aluno. Mas, em cinquenta minutos de aula, é impossível você fazer isso. Humanamente impossível!

Os líderes mais presentes em sala é o esportivo, o financeiro e o físico. O financeiro com qualquer coisa fala: “vou falar para o meu pai. Meu pai paga essa escola. O meu pai que paga seu salário.” Essa é a fala deste líder! E muitas vezes, a direção desses colégios que são de uma classe superior financeiramente, acolhe a classe A. Elas são um pouco coniventes, porque o aluno paga. Eles dependem da clientela.

O físico eu percebo muito nos alunos do nono ano ou terceiro médio. Porque você percebe a diferença de altura, alguns se desenvolvem mais que outro e se prevalece para impor diante dos demais. E no esporte também. Por ser destaque no esporte também é popular.

2) Existe concorrência no exercício da liderança dos educandos?

Eu não sinto muito uma concorrência não. Acho que o aluno ainda não despertou para uma liderança. Ele não sabe ao certo o que é liderar, não entende essa responsabilidade. Que a liderança exige responsabilidade. Que você tem que saber coordenar! Saber conduzir. Eu sinto que eles não sabem que têm uma liderança. Não é claro para eles!

3) Quais são os tipos de concorrências inerentes a cada tipo de liderança?

Acho que não há um despertar para uma liderança.

4) De que maneira você, como líder institucional, lida com estas diversidades de modalidades de lideranças?

Eu procuro, por exemplo: com a liderança atlética, sinto que é algo positivo, e não tem um rendimento muito bom no conteúdo, procuro lembrá-lo que, como bom atleta, com treinos, pode ser também bom na matéria, também com treinos. Basta ele querer! Porque quando você desenvolve habilidades, e a esportiva tem essa facilidade, tem que trabalhar mais em relação as demais disciplinas. Treinar com os exercícios. Agora! Com o líder econômico-financeira é muito difícil. Às vezes, eu chego até a

bater de frente com essas pessoas. Porque eu deixo claro que quem me paga não é o aluno, nem a família. Quem me paga é a escola, eu devo satisfações à escola: direção e coordenação.

- 5) Entendemos que o professor em sala de aula, na sua posição, é um representante institucional, ou seja, líder institucional, independente do tipo de liderança a que venha a exercer. Enquanto que, na liderança exercida pelos educandos, há uma diversidade de lideranças. Em que tipo de liderança se encaixa o líder classificado positivo e o líder classificado como negativo?

O econômico é um líder negativo. O líder esportivo é positivo, porque vai fazer com que os alunos trabalhem em equipe, que eles se respeitem. O esporte não é só jogar uma bola, existe toda uma situação por trás que é o respeito. Você planeja estratégias pra vencer. Isto é positivo!

O que sinto falta aqui e em outros colégios é um líder religioso, comunitário. Não uma pessoa extremamente religiosa, mas uma pessoa ecumênica. Que possa trazer a outros a reflexão quanto ao respeito ao próximo, aos idosos, deficientes, professor, aos pais. Porque eles ouvem, mas não veem. A ficha não caiu ainda. Precisam ir a hospitais, lugares que trabalhem com deficientes, para sensibilizar mesmo.

- 6) É possível em qualquer tipo de liderança encontrar o líder cultural? Tendencialmente este tipo de liderança é positiva ou negativa?

É possível encontrar o líder cultura, sim! Mas, é difícil. Porque o aluno, muitas vezes, é uma pessoa que gosta de ler e não revela para o coletivo. Porque a cultura infelizmente ainda não é aceita, é vista de forma preconceituosa. Ex: Nossa! Você gosta de ler? Passa a ser uma pessoa fora dos padrões. O que não deveria acontecer. Então o aluno acaba se escondendo dos demais.

Professor “O”

- 1) Quais tipos de lideranças você conseguiu observar em sala de aula entre os educandos? Por exemplo: liderança escolar, cultural, esportiva ou atlética, física, econômica financeira, comunitária, religiosa, política, outras. Como você conceitua cada uma, com que frequência aparecem estes tipos de lideranças e que tipos não aparecem?

Temos aquele que tem suas metas e notas, que não podem tirar menos que oito ou nove. Movimenta de forma que todo trabalho está relacionado a notas. Temos o do esporte que faz bastante movimento entre eles, porque se destaca e isso gera popularidade. Na idade, isto é importante! O cultural no sentido assim. Nós temos alguns músicos, alguns alunos que se destacam porque tocam, têm banda. Que vão a shows com os pais. Eles vêm com muitas coisas para contar e os colegas adoram ouvir.

Temos o econômico-financeiro. Há um grupo de alunos que têm uma necessidade muito grande de mostrar o que tem, para se tornar aceito ou popular. Isto é uma coisa que eu não gosto de dizer, mas, por exemplo: tivemos uma semana de folga. Quando retornaram, alguns ficaram: “eu fui pra Disney, comprei isso, comprei aquilo”, muito de tecnologia. Coisas que eu nem conheço!

Também temos alunos que encabeçam campanhas solidárias, que podemos denominá-lo comunitário. Aquele que se envolve que faz a escola aparecer em campanhas. Faz pesquisas.

- 2) Existe concorrência no exercício da liderança dos educandos?

Acho que sim.

3) Quais são os tipos de concorrências inerentes a cada tipo de liderança?

Eles querem muito a popularidade.

4) De que maneira você, como líder institucional, lida com estas diversidades de modalidades de lideranças?

Procuramos incentivar que eles tenham maturidade para discernir, como usar. Para não se sentir melhor que o outro, mais valorizado. Tem que ter respeito pelos demais. Entender que cada um tem algo que contribui para o grupo.

5) Entendemos que o professor em sala de aula, na sua posição, é um representante institucional, ou seja, líder institucional, independente do tipo de liderança a que venhas exercer. Enquanto na liderança exercida pelos educandos há uma diversidade de lideranças. Em que tipo de liderança se encaixa o líder classificado positivo e o líder classificado como negativo?

Acho que o líder, desde que ele saiba ter respeito pelo o grupo, é positivo. A única liderança que desagrada, e que, este ano, temos este problema é o econômico. “Eu sou o melhor, tenho mais dinheiro, trago coisas melhores pra escola, sou o melhor, os outros ficam com inveja das coisas que eu tenho”. Isso é desagradável.

6) É possível, em qualquer tipo de liderança, encontrar o líder cultural? Tendencialmente este tipo de liderança é positiva ou negativa?

Acho que sim. E é algo proposital, pela necessidade de ser popular. Podem ser as duas coisas. Depende das ações deste líder.

Professor(a) “P”

- 1) Quais tipos de lideranças você conseguiu observar em sala de aula entre os educandos? Por exemplo: liderança escolar, cultural, esportiva ou atlética, física, econômica financeira, comunitária, religiosa, política, outras. Como você conceitua cada uma, com que frequência aparecem estes tipos de lideranças e que tipos não aparecem?

O líder de estudo sempre tem. Tudo gera nota. Tudo que o professor fala tem um link no caderno dele. Aqui temos os líderes esportivos porque o colégio incentiva muito o esporte, e pra eles, isto é importante o que mais se destacou. O líder político, como a escola também incentiva muito, às vezes até incomoda, porque você tem aquele aluno que é crítico 100% do tempo. Então a metade da aula é para convencer aquela criatura que existe uma lógica por trás daquela determinada posição. O líder cultural é o tipo difícil de aparecer. Embora tenham muitas informações, oportunidades. Até mesmo pelo colégio ser particular de um grupo com o poder aquisitivo maior. Eles não têm tanta organização neste sentido. Viagem aporta cultura, mas é muito difícil para eles pegarem essa viagem e fazer uma relação. Se você não sabe que eles viajaram e não faz a relação por ele em sala, fica um pouco perdido. E temos os líderes econômico-financeiros. Não sei dizer se em todas as turmas, mas temos alguns que são destaques. Aqueles que dizem pagar nosso salário. “Eu mando no mundo, porque meu pai tem dinheiro!”

- 2) Existe concorrência no exercício da liderança dos educandos?

Eu vejo que a principal disputa que temos é com esse líder político e com o atlético. Porque o líder político sempre está no meio e o atlético nem sempre.

Acaba gerando certos atritos, porque numa determinada época de jogo, alguém se machuca e daí passa meses sem jogar. Entretanto, vem o líder político que não perde a atenção. Coisa que acontece com o atlético quando está machucado. A liderança política brilha 100%.

- 3) Quais são os tipos de concorrências inerentes a cada tipo de liderança?

Popularidade.

- 4) De que maneira você, como líder institucional, lida com estas diversidades de modalidades de lideranças?

Tentamos nunca incentivar a concorrência. Aqui no colégio existe uma política muito legal em relação a isso. Eu, pelo menos, tento adotar mesmo. Por exemplo: temos gincanas e no final, todos são vencedores e recebem premiações iguais. Acho que as lideranças têm que ser trabalhadas. Mas, não sei até que ponto elas terão que ser incentivadas. Na minha aula, eu tento mostrar que todos são iguais. Nos grupos, sempre separo para que o grupo que mais se destaca não perturbe ou chame mais atenção. Tento não deixar as lideranças se destacarem em sala de aula. Existem lugares para isto!

- 5) Entendemos que o professor em sala de aula, na sua posição, é um representante institucional, ou seja, líder institucional, independente do tipo de liderança a que venhas exercer. Enquanto na liderança exercida pelos educandos há uma diversidade de lideranças. Em que tipo de liderança se encaixa o líder classificado positivo e o líder classificado como negativo?

Eu acho que principalmente essa liderança política é uma via de mão dupla. Se o líder político é um aluno bem intencionado, disposto a ajudar o colégio, ajudar os colegas, sempre resulta em coisas muito boas. Ele faz movimentos, lidera campanhas, resulta em coisas muito legais. Vemos coisas bárbaras aqui no colégio que partiram deles. Por outro lado, se ele se propõe a perturbar, com

certeza, leva a classe a perturbar junto e torna-se algo complicado, negativo. Pra ele e para a classe. O líder financeiro perturba, mas da forma que entende ser o dono da situação. “Eu tenho isso! Você não tem!”. Só que aqui é um pouco difícil de acontecer. Agora que temos um caso que está chamando mais atenção. O aluno traz, mostra, mas nunca foi um problema como apresenta este adorável perfil. Neste caso, com certeza, é uma liderança negativa. Principalmente numa escola que trabalha com alunos bolsistas, é complicado.

- 6) É possível em qualquer tipo de liderança encontrar o líder cultural? Tendencialmente este tipo de liderança é positiva ou negativa?

Não. Acho que é algo tendencioso, que se forma a partir da educação. E é alimentada com o que a escola oferece. Mas acho também que, se não tem um trabalho do pai e da mãe que mostre, dizendo: Olha! Como isso é bonito, é legal. Mostrando as contribuições da escola, não tem um trabalho conjunto. Se não tem essa base, é muito difícil de formar um líder cultural.

Professor “Q”

- 1) Quais tipos de lideranças você conseguiu observar em sala de aula entre os educandos? Por exemplo: liderança escolar, cultural, esportiva ou atlética, física, econômica financeira, comunitária, religiosa, política, outras. Como você conceitua cada uma, com que frequência aparecem estes tipos de lideranças e que tipos não aparecem?

Na minha atividade, eu consigo observar a liderança do conhecimento, a esportiva e paralelamente a cultural no conhecimento. Na esportiva, a gente pode ressaltar aquele que trabalha dentro das regras, quer fazer as coisas certas, e temos o que usa da força física, para tentar ser o líder da situação e que não segue regras. É contra as regras e excede os limites. Então, tenho o líder negativo e o líder positivo.

- 2) Existe concorrência no exercício da liderança dos educandos?

Existe a concorrência entre os que querem a liderança esportiva, entre aqueles que têm um conteúdo global no colégio, e se destaca mais, que é líder no conhecimento relacionado às disciplinas, que se destaca pela facilidade que tem em resolver as atividades propostas nas matérias. Portanto, este não disputa liderança com o líder positivo, mas sim, entre aqueles positivos ou negativos na atividade física.

- 3) Quais são os tipos de concorrências inerentes a cada tipo de liderança?

De acordo com a atividade proposta ao aluno, alguns têm experiências, adquirida fora da escola, trazem uma confiança maior ao executar as atividades do colégio e usa, desse conhecimento, para poder se sobrepor aos demais que têm atividades apenas dentro da escola. Daí acaba acontecendo uma rivalidade entre eles. É aí que entra o líder positivo e o negativo, temos o que tem conhecimento trazido de fora da escola e compartilha com os demais de uma forma legal, e o que tem experiências apenas dentro da escola e que acaba usando de outros meios para conseguir a liderança. Seria no caso o uso da força física de forma negativa.

- 4) De que maneira você, como líder institucional, lida com estas diversidades de modalidades de lideranças?

Procuro trazer a eles as realidades. O que tenta usar da força física de forma negativa, mostro que ele não é diferente daquele que traz um conhecimento adquirido fora. E tento trabalhar muito a união da sala, porque, no esporte ou na vida pessoal, não somos onipotentes. Acho que um dos papéis da área da educação física é mostrar para o grupo a importância desse trabalho e de cada um no grupo.

- 5) Entendemos que o professor, em sala de aula, na sua posição, é um representante institucional, ou seja, líder institucional, independente do tipo de liderança a que venhas exercer. Enquanto na liderança exercida pelos educandos, há uma diversidade de lideranças. Em que tipo de liderança se encaixa o líder classificado positivo e o líder classificado como negativo?

O que usa da força física (negativo).

O líder esportivo que compartilha com os demais seu conhecimento que é adquirido fora da escola, o do conhecimento (boas notas) e o cultural (positivo).

- 6) É possível em qualquer tipo de liderança encontrar o líder cultural? Tendencialmente este tipo de liderança é positiva ou negativa?

É possível sim. Mas, não em todas as turmas que encontramos. Temos alguns que acompanhamos o seu desenvolvimento no conteúdo geral, currículo do colégio, e percebemos um bom desenvolvimento. Tem o conhecimento e também um bom desempenho no esporte. O líder cultural geralmente contribui por um lado positivo. O que avalio muito em minhas aulas é o comportamento dos alunos. O técnico e o físico nem tanto. E o líder cultural mais desenvolvido é mais aberto, apto a adquirir o conhecimento e consequentemente o lado esportivo, geralmente faz a coisa pelo o lado positivo.

FICHA CATALOGRÁFICA

B221a Bandeira, Rose Mary Beserra Pinto
Uma análise sociológica da formação de liderança entre
os estudantes na educação básica / Rose Mary Beserra Pinto
Bandeira. 2012.
178 f.

Dissertação (mestrado em Educação) --Faculdade de
Humanidades e Direito da Universidade Metodista de São
Paulo, São Bernardo do Campo, 2012.

Orientação: Décio Azevedo Marques de Saes

1. Sociologia da Educação 2. Liderança (Educação)
I. Título.

CDD 374.012