

A GESTÃO ESCOLAR E A LIDERANÇA DO DIRETOR: DESAFIOS E OPORTUNIDADES

Hercules Guimarães Honorato¹

Resumo: O objetivo desta pesquisa bibliográfica e documental, de abrangência qualitativa, foi apresentar a liderança do diretor escolar no trato do seu trabalho diário, quer pedagógico ou administrativo. Este estudo foi pautado nos conceitos sobre liderança, forjando ao final um conceito focado na liderança desejada do gestor escolar. A gestão escolar que se deseja é muito mais do que um dever fazer, ela é uma construção social na formação plena do ser humano, cidadão, autônomo e ético. O gestor escolar articula, incentiva e mobiliza seus seguidores para a conquista dos objetivos colimados pela comunidade em prol de uma educação de qualidade.

Palavras-chave: Diretor. Escolas Eficazes. Gestão Democrática e participativa. Gestor escolar. Liderança.

THE SCHOOL MANAGEMENT AND THE LEADERSHIP OF THE DIRECTOR: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES

Abstract: The purpose of this documental and bibliographical research, qualitative in its coverage, was to introduce the leadership role of a school principal in their daily work, either pedagogical or administrative. This study was based on the concepts about leadership, eventually building a concept focused on the desired leadership of a school principal. The desired school management is much more than an assignment, it is a social being for the full development of self-sufficient, ethical, and social human beings. The school manager articulates, encourages, and mobilizes their followers to conquer the goals envisioned by society towards a high quality education.

Keywords: Principal. Effective Schools. Democratic and participative management. School manager.
Leadership

¹ Escola Superior de Guerra. Chefe da Divisão Psicossocial. Professor Mestre em Educação. Rua Rego Lopes, 45/301, Tijuca, Rio de Janeiro. (21) 99985-6244. E-mail: hgghhma@gmail.com

INTRODUÇÃO

Mais difícil conhecer a mente ou o coração de qualquer mortal até que ele seja testado em posição de chefia. O poder mostra o homem. (Sófocles, Antígona)

As mudanças verificadas no mundo globalizado atual, em especial as ligadas à tecnologia e às comunicações, associadas às novas exigências de produção e competitividade, trouxeram à discussão a questão da liderança como tema central, principalmente nesta época de incertezas, restrições, ameaças e dificuldades de toda a sorte. A partir dessa noção amplificada e com ecos reverberando em amplos espectros da vida em sociedade, existe no campo educacional uma constante preocupação com a qualidade no âmbito do sucesso educativo e na gestão participativa, o que implica em uma educação básica encarada como responsabilidade por todos. Assim, teremos um crescimento como Nação com desenvolvimento sustentável.

O plano de ação para satisfazer as necessidades básicas de aprendizagem – aprovado na Conferência Mundial “Educação para Todos” realizada em Jomtien, Tailândia, em março de 1990 – já sinalizava que a falta de uma educação básica para significativas parcelas da população impediria que a sociedade enfrentasse, com vigor e determinação, as mudanças aceleradas que ocorrem e vêm ocorrendo. A educação que é ministrada hoje apresenta graves deficiências e o que se faz relevante, portanto, é melhorarmos inicialmente a qualidade do processo de ensino-aprendizagem. Para que isso aconteça, tratar a gestão escolar e o ensino público com prioridade nas políticas públicas educacionais são necessidades essenciais.

A escola, como unidade básica e espaço de realização de objetivos e metas do sistema educativo, encontra-se hoje como centro da atenção da sociedade, constituindo-se de grande valor estratégico para o nosso desenvolvimento, assim como importante também para a qualidade de vida e demandas sociais das pessoas que orbitam o seu entorno comunitário (LÜCK, 2000). Tal situação se torna um grande desafio com esforço especial para os gestores escolares, por exigirem deles novas atenções, conhecimentos, habilidades e atitudes, que

deságuam na necessidade de competências para a tomada de decisões participativas e justas. A partir desse ponto, a liderança desse gestor escolar entra em discussão.

O objetivo, portanto, desta pesquisa bibliográfica e documental, de cunho qualitativo, foi apresentar a liderança que se faz aflorar no trabalho do gestor escolar, compelindo-o no trato do seu trabalho, quer pedagógico ou administrativo, do seu dia a dia. O referencial teórico contou, em especial, com os seguintes autores: Lück (2000, 2002, 2009, 2011), no trato da liderança na gestão escolar e Bass (2008) – no aspecto histórico –, Bennis (1996) e Topping (2002), além de diversos documentos que retratam a liderança, tanto no tocante ao ambiente empresarial e também no meio militar. Utilizou-se ainda o trabalho de Polon (2011) que analisa quantitativamente os perfis de liderança e seus reflexos na gestão escolar.

Para uma melhor compreensão do que foi pretendido neste estudo, o presente artigo está organizado em três seções, além da Introdução e das Considerações Finais. A primeira seção descreve a gestão escolar e o gestor escolar, este investido na figura do diretor. Na seção seguinte, o foco foi tecer conceituações sobre liderança, tanto no meio militar, empresarial e educacional, forjando ao final um conceito focado na liderança, antes passando por uma breve história desse vocábulo e de sua importância. Por último, foram desenvolvidas relações efetivas do papel da liderança desse gestor escolar *vis a vis* o seu dia a dia desenvolvido na escola e seus reflexos na gestão escolar propriamente dita.

A Gestão Escolar

O foco da gestão escolar é a relação que é desenvolvida dentro dos limites da escola e do seu entorno comunitário. Lück (2002) comenta seis motivos para se optar pela participação na gestão escolar: melhorar a qualidade pedagógica; currículos concretos, atuais e dentro da realidade; aumentar o profissionalismo docente; evitar o isolamento dos diretores e professores; motivar o apoio comunitário às escolas e desenvolver objetivos comuns na comunidade escolar.

A efetiva gestão escolar implica na criação de ambiente participativo, independente da tendência burocrática e centralizadora ainda vigente na cultura organizacional escolar e do sistema de ensino brasileiro. Este sistema, segundo ainda Lück (2002, p.17), visa “construir uma realidade mais significativa, não se constitui em uma prática comum nas escolas”. O que é verificado de mais comum são as queixas dos diretores de que “têm que fazer tudo sozinhos [...]

para o trabalho da escola como um todo, limitando-se os professores a suas responsabilidades de sala de aula”. Então, cabe no momento a seguinte pergunta como reflexão: o que estará faltando nessa gestão escolar?

A resposta parece ser simples e direta, mas existe um processo de resistência da ordem vigente e centralizadora da gestão, acarretando que aquela cultura escolar estabelecida terá que ser trabalhada para a mudança, construindo-se alicerces novos, fortes e permanentes para o estabelecimento de uma gestão participativa. Destarte, respondendo a questão formulada, cabe, em primeiro lugar, aos responsáveis pela gestão escolar promoverem a criação e manutenção de uma “ambiente propício à participação plena, no processo social escolar, dos seus profissionais, de alunos e de seus pais, uma vez que se entende que é por essa participação que os mesmos desenvolvem consciência social crítica e sentido de cidadania” (LÜCK, 2002, p.18).

Então, quem seria o responsável por essa *palavra e ação de ordem* na comunidade escolar? É recomendável que essa liderança seja exercida pelo diretor da escola, e que terá essa temática ampliada no próximo tópico deste artigo.

O Gestor Escolar - Diretor

O termo competências tornou-se popular já há alguns anos, como meio de concentrar algum foco nas iniciativas desenvolvidas de pessoas (TOPPING, 2002), surgido num contexto de crise do modelo de organização taylorista e fordista, mundialização da economia, exarcebamento da competição dos mercados, exigências de melhoria da qualidade dos produtos e flexibilização dos processos de produção do trabalho. Segundo Deluiz (1996), competência pode ser a capacidade de resolver um problema em uma dada situação, apoiando-se em resultados esperados.

Em síntese, competência é a demonstração da capacidade de aplicar conhecimento e/ou habilidade e, quando relevante, atributos pessoais demonstráveis. Entende-se, assim, que o gestor escolar (que para o nosso estudo é o diretor da escola) reveste-se de toda a responsabilidade na gestão da organização-escola. Este diretor, em uma sociedade que passa a exigir a educação com qualidade para todos, vem assumindo, todavia, papéis que vão além da mera administração centralizadora e técnica.

A escola democrática, como visto, é aquela em que os seus participantes, tanto os da comunidade interna quanto os da externa, estão coletivamente organizados e comprometidos com a promoção de educação de qualidade para todos. Desse modo, Lück (2009), em seu estudo sobre competências da gestão escolar, listou nove competências de gestão democrática e participativa inerentes ao diretor. Podem-se pinçar duas que têm foco diretamente neste estudo, porém, as demais completam com certeza o cabedal necessário na formação desse gestor.

A primeira competência é a de que o diretor *lidera* e garante a atuação democrática efetiva e participativa do conselho escolar ou órgão colegiado semelhante, do conselho de classe, do grêmio estudantil e de outros colegiados escolares. A segunda seria a de *liderar* a atuação integrada e cooperativa de todos os participantes da escola, na promoção de um ambiente educativo e de aprendizagem, orientado por elevadas expectativas, estabelecidas coletivamente e amplamente compartilhadas (LÜCK, 2009, grifo nosso).

O que se pode verificar é que o verbo *liderar* está empregado com importância vital para a efetivação dessa gestão democrática e participativa, ratificando o que Lück (2009) afirma dessa liderança para a participação conjunta e organizada, e tendo como condições de sua concreta atuação quando existe a aproximação entre escolas, pais e comunidade na promoção de educação de qualidade; do estabelecimento de ambiente escolar aberto e participativo, em que os alunos possam experimentar os princípios da cidadania.

Na próxima seção, serão desenvolvidos conceitos e interpretações do vocábulo liderança, desde a sua visualização histórica, passando pelo ambiente militar, caminhando no lócus empresarial e, assim, adentrar como melhores práticas de liderança no meio educacional, foco deste estudo.

A Liderança em Discussão

O fenômeno da liderança está presente desde o surgimento das mais primitivas formas de aglomerados humanos. Segundo Bass (2008, p.3), estudos antropológicos efetuados, tendo como base povos primitivos, concluíram que o líder é elemento presente em praticamente todos os aglomerados humanos, a despeito dos aspectos culturais e da complexidade de arranjos sociais e organizacionais.

Esses estudos também indicam que, mesmo na ausência de estruturas hierárquicas formais, sempre existem pessoas que tomam a iniciativa pela ação e desempenham papel principal nos processos de tomada de decisão de seus respectivos grupos sociais. A necessidade, portanto, de uma figura que se destaque dentre os demais elementos de um grupo social qualquer, com capacidade para conduzi-lo, de forma voluntária, na consecução dos seus objetivos, tem sido fundamental para a subsistência, sobrevivência e sucesso do ser humano.

A despeito da alteração dos entendimentos e percepções sobre liderança ao longo do tempo, é lugar comum na literatura que as definições de liderança tendem a considerá-la como um processo de influência que ocorre em grupos humanos envolvidos numa ação coletiva. Em geral, as definições de liderança abordam: o caráter pessoal das interações; os efeitos do seu exercício; o comportamento dos líderes; e a interação dos líderes com a situação (ambiente) e os liderados (BASS, 2008).

Apesar de ser um tema originalmente militar, um grande arcabouço teórico sobre a liderança vem sendo construído na iniciativa privada como forma de se alcançar um maior comprometimento dos colaboradores internos das empresas. Existem muitas teorias e conceituações sobre liderança e seria impossível e mesmo desnecessário, no âmbito deste artigo, tentar listar e explicar todas. Assim, os tópicos a seguir farão um breve sobrevôo sobre os conceitos de liderança, fazendo um pouso rápido na história do vocábulo, em seguida passará pelo meio militar e pelo ambiente empresarial, tentando forjar um conceito próprio que alicerçará o próximo capítulo deste artigo.

Breve histórico

A produção de conceitos e princípios escritos de liderança são uma constante desde a emergência da civilização. Registros foram encontrados em hieróglifos do Egito antigo, bem como em trabalhos de autores greco-romanos clássicos como Homero, Platão, Cícero, Plutarco e Marco Aurélio. No mundo oriental, a relevância da liderança é enaltecida em obras de pensadores chineses como Confúcio, Lao-Tzu e Sun-Tzu. Em comum, esses trabalhos apresentavam as responsabilidades dos líderes e como eles deveriam se comportar (BASS, 2008).

Em decorrência, segundo esse autor, os escritos greco-romanos, abordando a liderança, exerceram marcante influência intelectual nos períodos medieval, renascimento e no início da

modernidade. Isto pode ser constatado por meio da leitura de o “Príncipe” de Maquiavel, à peça teatral “Ricardo II”, de Shakespeare, em obras do filósofo alemão Friedrich Hegel, e no clássico “Da Guerra”, de Carl Von Clausewitz.

A palavra “liderança”, como nós a empregamos atualmente no mundo ocidental, tem sua origem no século XIX. O ponto de inflexão para a incorporação de entendimento mais sofisticado e conceitual ao termo pode ser creditado à Revolução Industrial, quando a estrutura fabril exigiu o desenvolvimento de comportamentos inovadores entre donos, capatazes e empregados, a fim de otimizar os processos de produção.

Nesse contexto, o relacionamento entre chefe e empregados era perversamente tirânico e visava puramente assegurar o máximo de eficiência nas linhas de montagem, por meio da realização de tarefas repetitivas por parte dos empregados, pouco importando o valor agregado da capacidade intelectual, criatividade ou iniciativa dos mesmos. Isto propiciou que os entendimentos de liderança se voltassem para assegurar tal eficiência, tornando os ambientes de trabalho altamente impessoais (BASS, 2008).

A liderança evoluiu ao longo do século XX, quando foi abandonado a “teoria do grande homem”, nos quais os líderes já nasciam líderes (inato), para uma visão mais abrangente, que leva em conta a tarefa a ser realizada – objetivo comum, a relação do líder para com seus liderados, em uma dinâmica sociocultural, com o foco no desenvolvimento de todos e da organização (TOPPING, 2002).

A Liderança no meio militar

As Forças Armadas brasileiras possuem definições bem similares sobre liderança. Como a origem deste autor é a Marinha do Brasil, a conceituação que será a seguir exposta é oriunda do manual de Doutrina de Liderança da Marinha (BRASIL, 2004) e do histórico manual escrito pelo Capitão-de-Corveta Fernando Achilles de Faria Mello (MELLO, 1959), este que introduz uma epígrafe interessante e que se coaduna com os valores institucionais dos seus integrantes: “Comandar, dirigir ou chefiar não basta. É imprescindível liderar!”

Os elementos essenciais da liderança militar-naval distinguem as sutilezas que diferenciam os entendimentos entre “chefia” e “liderança”. Aborda a primeira como a autoridade advinda da responsabilidade atribuída à função, associada com aquela decorrente de

seu posto ou graduação. Em relação à última, enaltece o papel do líder como “condutor de homens” por meio da capacidade individual dos mais antigos em influenciar e inspirar seus subordinados. Em resumo, a doutrina estabelece o entendimento da liderança como processo de influenciar pessoas, a fim de motivá-las e obter seu comprometimento na realização de empreendimentos e na consecução dos objetivos da organização (BRASIL, 2004).

A liderança não é uma ciência exata e precisa como a física ou a matemática. Não tem fórmula mágica e nem receita de bolo, tanto na visão militar como em todos os aspectos. Então o que ela é?

Considera-se como uma arte, porque no ambiente militar

Todo aquele que tiver a seu cargo um grupo de homens – seja como empregado de uma divisão, como instrutor, como chefe de uma torre de canhões, como sargenteante de uma divisão, etc., seja pela própria condição de mais antigo – estará sempre em foco, isto é, será por eles observado. Esses homens irão verificar, quer se deseje ou não que o façam, que espécie de mais antigo é aquele que os comanda – de que quilate, quais as suas qualidades e defeitos. *Dirigir sêres que pensam e sentem é, assim, tarefa de grande responsabilidade.* (MELLO, 1959, p.9, grifo nosso).

Nesse sentido, a doutrina de liderança da Marinha enfatiza que “o processo de influência de um grupo, que é a essência da liderança, está profundamente ligado aos valores éticos e morais que devem ser transmitidos e praticados pelo Líder” (BRASIL, 2004, p.1-2). A doutrina preconiza, ainda, que valores como honra, dignidade, honestidade, lealdade e amor à pátria devem ser praticados e transmitidos, permanentemente, pelo líder aos seus liderados (BRASIL, 2004). “A Marinha foi, é, e será tão boa ou tão ruim quanto o forem os homens que a constituem” (MELLO, 1959, p.10).

As afirmativas citadas revelam que, no entendimento dessa Instituição, o exercício efetivo e sustentável da liderança passa inexoravelmente pelo desenvolvimento e culto de valores basilares. Por meio de sua doutrina de liderança, ela reconhece que os líderes navais aprimoram o exercício da liderança ao assumirem os valores da Instituição e ao estabelecerem padrões de conduta para os subordinados, possibilitando, assim, o desenvolvimento de equipes eficazes e coesas (BRASIL, 2004).

Segundo ainda a doutrina naval, a liderança tem sua ocorrência em três níveis: direta, organizacional e estratégica. A referência seguida foi a similitude entre os níveis tático, operacional e estratégico, claramente de enfoque militar. Dessa forma, o entendimento doutrinário considera que a liderança direta abrange as relações líder-liderado, face a face. A liderança organizacional é apontada como aquela que ocorre em organizações de maior porte dentro da instituição, normalmente estruturada em Estado-Maior e que exerce seu comando por delegação de tarefas, de maneira predominantemente indireta.

Pode-se concluir que no meio militar a “liderança é o processo de *influenciar pessoas* para motivá-las e obter seu comprometimento na realização de empreendimentos e na *consecução dos objetivos da organização*” (BRASIL, 2004, p. 1-1, grifo nosso).

A Liderança no ambiente empresarial

O entendimento sobre “liderança” é complexo e condicionado a uma série de fatores, notadamente sociais, temporais, situacionais e culturais. Decorre assim a existência de inúmeras definições, conceitos, percepções e abordagens sobre o tema, alcançando dimensões variadas galgadas nas mudanças ocorridas na civilização ao longo da história. No presente, os impactos da “Era da Informação” e do mundo globalizado ensejam novas leituras sobre o comportamento dos líderes e o próprio significado da liderança.

Liderar na atualidade se tornou um trabalho que envolve muita emoção, sentimento e consideração para com as pessoas. Esse líder deve exercer um papel similar ao regente de um grande coral, onde sua habilidade deve ser focada em orientar, dar o ritmo e não mais em impor um obstáculo intransponível aos seus subordinados. Nesse contexto, o espírito de liderança é muito valorizado, tanto no âmbito profissional como no pessoal, onde ser líder não é ser simplesmente “chefe” ou “gerente”, é muito diferente disto, pois os líderes autênticos são pessoas que já absorveram a verdade fundamental da existência, em que não é possível fugir das contradições inerentes à vida. Que aprenderam a não gerenciar seres humanos, e sim apenas liderá-los (HUNTER, 2004).

Segundo Bennis (1996, p.80), os líderes conhecem a si mesmos, conhecem e desenvolvem seus pontos fortes. Também têm a faculdade de tornar as ideias tangíveis e reais para os outros, para que possam apoiá-las, e ter como “primeira competência da liderança o

gerenciamento da atenção por meio de um conjunto de intenções ou pontos de vista, não em um sentido místico ou religioso, mas em um sentido de resultados, metas e direção”.

Esse autor assevera que a característica mais aparente de um líder é a sua capacidade de trazer as pessoas para perto de si, pois os bons líderes também tornam as pessoas esperançosas. Um ponto interessante realçado nos estudos desse autor, em mais de doze anos entrevistando e interagindo com diretores-executivos de empresas e líderes de todos os tipos nos Estados Unidos, é a sua afirmação de que uma das qualidades mais impressionantes e notáveis de um bom líder era a maneira como reagem ao fracasso, pois simplesmente eles não pensam em fracasso. Todos eles entendem que gerenciar é fazer com que as pessoas façam o que é preciso. “Liderar é fazer com que as pessoas queiram fazer o que é preciso” (BENNIS, 1996, p.104).

Um dos autores da área de liderança e gestão, Topping (2002, p.103), trabalha com as competências de liderança e o seu desenvolvimento. Acredita também que a capacitação do pessoal para que dê o melhor de si é o cerne da liderança gerencial. Hoje em dia, “a liderança tem muito mais a ver com criar ambientes onde as pessoas tenham condições de alcançar o sucesso do que tomar decisões e agir por conta própria”.

A exposição dos conceitos acima tem por objetivo realçar as distinções existentes, que fizeram surgir a liderança organizacional como mais uma abordagem dos estudos acerca da liderança. Os conceitos normalmente voltados para a liderança do ponto de vista pessoal ou físico, de exercício direto, foram elevados à esfera institucional, notadamente sob a ótica de que o líder por si só não conduz a organização, e mais ainda, a sua presença, limitada e eventual, necessita ser percebida de outras formas, ou seja, por meio dessa liderança. Na mesma abordagem nasce o conceito de liderança eficaz, aquela voltada para atingir os objetivos organizacionais, agrupando outros aspectos à liderança organizacional, tais como: o clima da organização e sua cultura, as comunicações e a motivação da instituição.

Os mais recentes entendimentos sobre liderança no contexto das organizações apontam para uma grande dificuldade na obtenção de líderes capazes de conduzir o processo de mudança cultural. “Aspectos como relações de poder, assunção de papéis organizacionais e a conscientização sobre a realidade da organização são grandes questões com as quais as lideranças têm que se defrontar” (GRUBER, 2001, p. 80).

A Liderança no ambiente escolar

A referência principal deste tópico foi o livro de Lück (2011) cujo título é “Liderança em Gestão Escolar”. Essa autora acredita que a liderança na escola é uma característica importante e inerente à gestão escolar, por intermédio da qual o diretor orienta, mobiliza e coordena o trabalho da comunidade escolar no seu sentido amplo (interna e externa), com o escopo da melhoria contínua do ensino e da aprendizagem.

Essa autora afirma, o que vejo com real importância, é que a gestão escolar é um processo que tem que ser efetivamente compartilhado e sendo a competência no foco da liderança “constituindo-se em um dos fatores de maior impacto sobre a qualidade dos processos educacionais [...] *não é possível haver gestão sem liderança*” (LÜCK, 2011, p.25, grifo nosso).

O indivíduo que exerce a liderança é visto como aquele que é seguido, mesmo não dispondo de qualquer autoridade estatutária. Esta liderança não é imposta por artifícios legais, porque ele consegue ser aceito e, principalmente respeitado, unindo e representando o grupo na realização dos anseios comuns e metas da escola. O líder não é o chefe institucional, ele é mais do que uma representação fixa e central no organograma da instituição. Ele descentraliza a sua liderança como ato de uma gestão democrática em que a tomada de decisão é disseminada e compartilhada por todos os participantes da comunidade escolar (LÜCK, 2011).

“O exercício da liderança é fundamental ao processo educacional, de modo que possa superar sua tendência reprodutivista que limita enormemente a qualidade do ensino” (LÜCK, 2011, p.145). A autora apresenta ainda um trabalho realizado no projeto Rede Nacional de Referência em Gestão Escolar (Projeto Renageste²), que expõe indicadores para a qualidade na gestão escolar e ensino, onde afirma que a gestão escolar é eficaz quando os dirigentes, ao lidarem as ações da escola, fazem-no orientados por uma visão global e abrangente do seu trabalho.

São nove os indicadores encontrados, a saber: liderança educacional, flexibilidade e

² Sigla da Rede Nacional de Referência em Gestão Educacional foi criada em maio de 1996, a partir da iniciativa do Conselho Nacional de Secretários de Educação (Consed). O objetivo principal da Rede é promover a reflexão, o intercâmbio de experiências e a formação de recursos humanos, destinados a contribuir para o avanço da gestão educacional no País.

Disponível em: <<http://www.educabrasil.com.br/eb/dic/dicionario.asp?id=297>>. Acesso em: 21 maio 2017.

autonomia, apoio à comunidade, clima escolar, processo ensino-aprendizagem, avaliação do desempenho acadêmico, supervisão dos professores, materiais e textos de apoio pedagógico e espaço físico adequado. Nesse estudo, segundo a autora (LÜCK, 2000, p.2, grifo nosso), os

dirigentes de escolas eficaz são líderes, estimulam os professores e funcionários da escola, pais, alunos e comunidade a utilizarem o seu potencial na promoção de um ambiente escolar educacional positivo e no desenvolvimento de seu próprio potencial, orientado para a aprendizagem e construção do conhecimento, a serem criativos e proativos na resolução de problemas e enfrentamento de dificuldades.

No guia de “Indicadores de Qualidade da Educação³”, uma das dimensões analisadas é a gestão escolar democrática, em que deixa claro, para que ela seja considerada democrática, as seguintes características: o compartilhamento de decisões e informações, a preocupação com a qualidade da educação e com a relação custo benefício, a transparência financeira. Dos indicadores e perguntas constantes desse guia, a primeira é relevante ao estudo em tela: “a direção consegue informar toda a comunidade escolar sobre os principais acontecimentos da Escola?” (RIBEIRO, 2004, p.32).

Em estudo realizado em 2008 pela McKinsey&Company, “Como os sistemas Escolares de melhor desempenho do Mundo chegaram ao topo”, foram apresentadas quatro lições que deverão ser seguidas, a saber: a qualidade de um sistema educacional não pode ser maior que a qualidade de seus professores; a única maneira de melhorar os resultados é melhorar a instrução; alto desempenho significa que todas as crianças devem ser bem-sucedidas e a última e mais interessante para este artigo é que *toda escola precisa de um grande dirigente* (MCKINSEY & COMPANY, 2008, p.25, grifo nosso).

Da gama de conceitos que podem ser expostos oriundos das mais diversas fontes – utilizando-se os verbos elencados – e de alguns pontos que foram observados nesta seção, acredita-se que a liderança não é somente mais uma função exclusiva do indivíduo. É também uma função do grupo. Os líderes possuem uma visão do futuro que deve ser conquistado por todos os seus seguidores. Para tal intento, ele influencia, mobiliza, incentiva, articula e inspira a criação e o desenvolvimento de um futuro melhor orientado para a vitória. Assim, o líder

³ Coordenado pela Professora Vera Masagão Ribeiro.

propõe fazer o que é preciso, ultrapassando obstáculos interpostos no caminho, obtendo sucesso e alcançando as grandes metas e objetivos que foram estipuladas por todos, dentro de um ambiente de harmonia e participação. Em suma: liderar é ensinar, mas também é aprender.

O papel da Liderança no Gestor Escolar

O gestor escolar, como já visto, passou a ter uma gama de ações inerentes ao seu dia a dia de trabalho, além das já tradicionais administrativas, absorvendo também os aspectos pedagógicos. Em estudo realizado sobre os perfis de liderança, Polon (2011, p.43), já sinalizado por Lück (2011) e Sammon (2008), utiliza-se do conceito de escola eficaz, aquela que “o aprendizado dos seus alunos vai além do aprendizado típico de escolas frequentadas por alunos de origem social semelhante”, para introduzir que a liderança do gestor escolar é desejável e importante nas condições de favorecimento da eficácia em educação.

O estudo realizado por essa autora sobre escolas eficazes e a sua relação com a gestão escolar tinha como hipótese preliminar de pesquisa “que deveria haver distintos perfis de liderança e que os mesmos condicionariam as condições de trabalho escolar e estariam associados aos resultados obtidos pela escola” (POLON, 2011, p.7). Em seu trabalho, os achados quantitativos que foram obtidos via questionário do diretor (2005 e 2006), de uma amostra de 68 escolas da cidade do Rio de Janeiro⁴, contendo dez perguntas⁵, são interessantes na categorização das lideranças existentes.

Ao final foram estabelecidos três tipos de perfis de lideranças encontrados nos gestores escolares que foram identificados por intermédio de fatores assim nomeados: Fator 1 – Liderança Pedagógica; Fator 2 – Liderança Organizacional; e Fator 3 – Liderança Relacional. Estes três fatores juntos explicam cerca de 64% da variabilidade dos dados de toda a base selecionada, “o que tecnicamente define a validade estatística dos novos fatores obtidos” (POLON, 2011, p.10).

A autora separa os três fatores em relação às dez perguntas do questionário do diretor e dentro dos maiores percentuais obtidos com base na Matriz de Correlações. A liderança pedagógica é arregimentada por uma forte correlação entre as tarefas que expressam especial

⁴ Estudo longitudinal - Composição da amostra – 30 escolas da rede pública municipal, 05 da rede pública federal e 23 da rede privada. Questionário do diretor – base 2005 – 58 respondentes; base 2006 – 60 respondentes.

⁵ Ver Quadro 1 – Itens incluídos no Questionário Diretor (POLON, 2011, p.7).

atenção à atividade de orientação e acompanhamento do planejamento escolar, ou seja, assistir às aulas e orientar pedagogicamente os professores; promover reuniões pedagógicas e orientar os professores na elaboração de projetos didáticos e deveres escolares. A liderança organizacional tem o intuito de dar suporte ao trabalho do professor em suas atividades cotidianas e administrativas, elaboração de relatórios, atas, planilhas. Por último, a liderança relacional está vinculada às tarefas que exigem a presença do diretor no cotidiano escolar, no atendimento dos alunos, pais e professores, inclusive na organização de festas e eventos na escola.

Ao final, a autora ratifica que os estilos ou perfis de liderança escolar se constituem em fatores “a afetar a eficácia do ensino, que neste trabalho foram expressos [...] indica a necessidade de valorização da dimensão pedagógica [...] no cenário atual marcado por políticas públicas educacionais [...] por princípios de descentralização-desconcentração” (POLON, 2011, p.16). A leitura verificada encaminha-se com a consequente e necessária autonomia das escolas públicas, a fim de a construção da gestão democrática e participativa com qualidade do ensino-aprendizagem para um contingente maior de alunos.

Outro estudo interessante, sobre liderança e sua relação com as escolas eficazes, é apresentado por Sammons (2008), que destaca onze características-chave de eficácia e melhoramento escolar. A primeira a ser descrita e que tem ligação direta com este estudo, foi a “Liderança Profissional”. A autora afirma que quase todos os estudos sobre eficácia escolar mostram a liderança como fator-chave, necessária para dar início e manter o melhoramento da escola. O papel que esse líder desempenha é caracterizado pela visão, valores e objetivos da escola e às suas abordagens em relação a mudanças. Ele tem que ter decisões firmes e objetivas, um enfoque participativo de todos e um verdadeiro profissional que lidera.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Sem dúvida, a vida na sociedade contemporânea é altamente complexa. As escolas são unidades importantes para a continuação da cultura dessa sociedade, por intermédio do ensino-aprendizagem, e que têm tarefas sociais e éticas peculiares, além de ser o lócus da atividade profissional do professor e sua relação ampla com o alunado. Gerir, então, esse complexo de relações humanas deixa de ser algo apenas ligado em aspectos administrativos e burocráticos. A

função do gestor escolar se reveste de uma das mais importantes atividades no campo da educação e na construção com crescimento e desenvolvimento dessa sociedade. Por isso, a necessidade da competência de liderança na sua ação pedagógica-administrativa.

O professor pode aprender a gerir em bancos escolares de formação continuada, tornando-se um futuro diretor sem problema algum. Não é possível, porém, que ele resolva todos os problemas e questões relativos à sua escola sozinho. Ele precisa e deve delegar aos professores e demais integrantes da comunidade escolar as tomadas de decisões para o atingimento de metas e objetivos institucionais e pedagógicos que foram traçados e acordados por todos. Soma-se também o bom ambiente que deve existir entre toda a comunidade escolar, tanto a interna, quanto a dos professores, alunos e funcionários, quanto também no seu entorno e externa à escola, como pais, comunidade e órgãos do governo.

As ações específicas relativas à liderança do gestor escolar estão diretamente associadas às escolas eficazes, àquelas que fazem a diferença no aprendizado dos seus alunos. Para tal, torna-se necessário que exista uma comunicação também eficaz entre os líderes e os seus liderados, criando uma ambiente útil de confiança e de interação, lumiar da motivação e da busca pelas realizações de todos, tendo o aluno como norte de todo o trabalho desenvolvido.

Nem toda a situação exige a liderança participativa, algumas vezes a determinação e o pulso forte têm que ser empreendidos no desenvolvimento da gestão escolar. Os diretores de escolas eficazes relacionam o estilo de liderança adequado de acordo com a situação, mas nunca poderão fugir do diálogo: o saber ouvir é mais importante, às vezes, do que o ordenar. A gestão democrática e participativa que se deseja na unidade escolar é muito mais do que um dever fazer simplesmente, ela é uma construção social e histórica que cria raízes fortes na formação plena do aluno, como ser humano, cidadão, autônomo e ético, pronto para viver em sociedade.

O conceito que foi forjado anteriormente, oriundo das leituras realizadas, pode ser aplicado na gestão escolar que busca a qualidade da educação pública e no trilhar da escola eficaz, onde a liderança não é somente mais uma função exclusiva do indivíduo. É também uma função do grupo. O diretor possui uma visão do futuro e parte para a sua conquista junto com todos os seus seguidores. Para tal cumprimento, influencia a sua comunidade, a incentiva e a inspira na criação e para o desenvolvimento de um futuro melhor, ultrapassando obstáculos

interpostos no caminho em conjunto, obtendo o sucesso e alcançando as grandes metas e objetivos que foram estipuladas por todos, dentro de uma ambiente de harmonia e participação. Em suma e repetindo: liderar é ensinar, mas também é aprender.

REFERÊNCIAS

BASS, B. M. **The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research & Managerial Applications**. 4.ed. New York: Free Press, 2008.

BENNIS, W. **A invenção de uma vida: reflexões sobre lideranças e mudanças**. Tradução Renata Silva Cardoso. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

BRASIL. Marinha do Brasil. Estado-Maior da Armada. **EMA137: Doutrina de Liderança na Marinha**. Brasília, DF, 2004.

DELUIZ, N. A globalização econômica e os desafios à formação profissional. **Boletim Técnico do SENAC**, Rio de Janeiro, v.22, n. 2, p.15-21, maio/ago. 1996. Disponível em: <www.senac.br/informativo/bts/222/boltec222b.htm>. Acesso em: 21 maio de 2016.

GRUBER, L. S. **Liderança - habilidades e características do líder numa organização bancária: um estudo de caso**. 2001. 150f. Dissertação (Mestrado em Planejamento Estratégico) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001. Disponível em: <<http://www.scribd.com/doc/6756861/7616>>. Acesso em: 21 maio 2017.

HUNTER, J. C. **O monge e o executivo**. Tradução Maria da Conceição Fornos de Magalhães. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

LÜCK, H. et al. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. Rio de Janeiro: DP&A editora, 2002.

LÜCK, H. **Liderança em gestão escolar**. 7.ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011. (Série cadernos de Gestão; 4).

LÜCK, H. (Org.). Gestão escolar e formação de gestores. **Em Aberto**, v.17, n.72, fev./jun. 2000.

LÜCK, H. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Positivo, 2009.

MCKINSEY & COMPANY. **Como os Sistemas escolares de melhor desempenho do mundo chegaram ao topo.** 2008. Disponível em: <<http://www.fvc.org.br/estudos-e-pesquisas/2008/como-sistemas-escolares-melhor-desempenho-mundo-chegaram-ao-topo-597753.shtml>>. Acesso em: 20 jun. 2017.

MELLO, F. A. de F. **Noções sobre Liderança:** para escalões intermediários da hierarquia militar-naval. Rio de Janeiro: Imprensa Naval, 1959.

POLON, T. L. P. Perfis de Liderança e seus reflexos na Gestão Escolar. In: 34^a REUNIÃO ANUAL DA ANPED, 2011, **Anais...** Natal: Centro de Convenções, 2011. Disponível em: <<http://www.anped.org.br/app/webroot/34reuniao/images/trabalhos/GT14/GT14-965%20int.pdf>>. Acesso em: 25 maio 2017.

RIBEIRO, V. M. (Coord.). **Indicadores da Qualidade na Educação:** Ação Educativa. São Paulo: Unicef, PNUD, Inep-MEC, 2004.

SAMMONS, P. As características-chave das escolas eficazes. In: BROOKE, N.; SOARES, J. F. (Org.). **Pesquisa em eficácia escolar:** origem e trajetórias. Belo Horizonte: Ed.UFMG, 2008. p. 335-392.

TOPPING, P. A. **Liderança e Gestão.** Tradução Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2002.