

# Liderança na Escola

Diego Chagas dos Santos  
senhordiego@yahoo.com.br  
UFF

**Resumo:** A importância da gestão nas unidades escolares e a definição dos tipos de líderes existentes, suas responsabilidades e contribuições.

**Palavras Chave:** Liderança - Gestão Escolar - Unidade Escolar - Diretor -

## **1. INTRODUÇÃO**

Conseguir melhores resultados de notas, desempenhos e alcance de metas em uma unidade escolar pode ser um desafio, pois lidamos com pessoas que pensam e agem de formas distintas e que necessitam de uma gestão voltada para um planejamento pedagógico de atividades, bem como ao mesmo tempo, uma possível gestão de conflitos que necessita de uma boa liderança no comando. Logo, compreender o que significa liderar, quais os tipos de liderança existentes, bem como, quais os principais desafios que um líder enfrenta em seu dia a dia, é de grande valia e conhecimento para o processo da gestão escolar.

Liderar significa muito além de simplesmente dar ordens. Liderar significa entre outras definições: gerir, direcionar, organizar, orientar e suportar. Logo, para se definir um bom líder não basta simplesmente dizer que é aquele que manda e espera que o obedeçam. Mas é, na verdade, uma figura de autoridade que trabalha em prol de toda a equipe, direcionando suas ações, enquanto ao mesmo tempo realiza as suas próprias funções.

Através dessas definições o presente artigo, com base nos estudos realizados, traz a discussão da importância da gestão nas unidades escolares, bem como a definição dos tipos de líderes existentes, suas responsabilidades e contribuições.

## **2. METODOLOGIA**

O presente artigo se utilizou da análise bibliométrica de artigos publicados na base de dados de periódicos da GOOGLE SCHOLAR, onde foram utilizadas as palavras chaves para a busca dos trabalhos presentes na referida base, e de onde se apresenta o debate a seguir sobre os temas abordados.

## **3. GESTÃO ESCOLAR**

O conceito de Gestão Escolar está ligado ao fortalecimento da democratização do processo pedagógico, à participação de todos personagens envolvidos nas decisões, mediante um compromisso assumido perante a comunidade escolar, buscando resultados significativos, tornando real, a missão da escola, de criar a oportunidade para que nela, os alunos, pais, professores e diretores se relacionem, desenvolvendo as ideias, construindo valores e, resolvendo os problemas e desafios, através da construção e reconstrução do saber.

Os estabelecimentos de ensino, como unidades sociais, são organismos vivos que evoluem a todo momento e como tal devem ser entendidos, pois caracterizam-se por uma rede de relações entre os elementos que neles interferem, fato pelo qual a sua direção demanda um constante e planejado enfoque de organização.

Conforme MAZIEIRO (2016), a escola vista como uma organização social, cultural e humana requer que cada sujeito envolvido tenha o seu papel definido num processo de participação efetiva para o desenvolvimento das propostas a serem executadas. Neste

contexto, o gestor é um dos principais responsáveis pela execução de uma política que promova o atendimento às necessidades e anseios da comunidade escolar. O gestor escolar tem o papel de articular as ações entre a escola e a comunidade.

O gestor escolar então tem entre outros, que desempenhar o papel de líder da comunidade escolar. E o seu desafio principal é ao mesmo tempo político e pedagógico articulando ações entre a escola e a comunidade para que possa ser construído um projeto político pedagógico coletivo que vise transformação em uma instituição democrática e cumpridora da função social que é a de ensinar a ler, escrever e pensar. (MEDEIROS, 2009, p.110).

Podemos compreender que a unidade escolar precisa se adequar às mudanças impostas pela sociedade, como às novas exigências do mercado de trabalho e a globalização estando aberta a um novo processo de gestão, haja vista que a função do gestor escolar evoluiu de um mero papel de comunicador de ordens para algo muito mais abrangente que integra gestão de pessoas, liderança, relacionamentos, aprendizado e orientação.

Segundo MAZIEIRO (2016), o administrador Escolar, também pode ser chamado de Gestor Escolar e, devido ao seu papel no gerenciamento da unidade, assume responsabilidade sobre as atividades desenvolvidas e atos praticados; deve, portanto, possuir conhecimentos gerais que relacionados a essa entidade. O gestor escolar necessita de uma gama de competências para desempenhar suas funções, e devido ao fato de trabalhar diretamente no processo ensino aprendizagem, ele necessita da participação de outras pessoas, da equipe pedagógica da escola e da comunidade escolar, pois ele não está sozinho no processo da tomada das decisões.

De acordo com Pereira (2006), os gestores usam influência transacional, coordenam pessoas e materiais, estabelecendo metas específicas e os líderes usam influência transformacional para incentivar os colaboradores com vista a trabalharem para ideias a longo prazo e objetivos estratégicos. E ainda, segundo Mazieiro (2016), frente aos desafios que a escola e os sistemas de ensino enfrentam na contemporaneidade, se faz muito importante a liderança na gestão escolar por parte do gestor.

Luck (2010) afirma que a liderança corresponde a um processo de gestão de pessoas, porém, a gestão escolar é mais abrangente, pois trabalha com outras dimensões, como por exemplo: a gestão administrativa, a gestão de currículos, a gestão de resultados, etc. Embora todas dependam do trabalho de gestão de pessoas, podemos concluir que gestão e liderança não são termos sinônimos e sim complementares, de cuja complementaridade resulta uma sobreposição de significados e papéis.

Pereira (2006) afirma ainda, que determinadas pessoas possuem características que lhes dão mais vantagens como líderes, outros como gestores e ainda outros para líderes-gestores ou gestores-líderes. Uma coisa parece ser certa: nas organizações contemporâneas são imprescindíveis ambas as funções. Quando não for possível contratar um líder e um gestor, é conveniente conseguir alguém que desempenhe os dois papéis.

#### 4. LÍDER OU LIDERANÇA

O substantivo líder conduz as pessoas ao entendimento de que caracteriza alguém que está liderando um determinado grupo, em frente a uma empresa ou um grupo, e ainda é uma pessoa com características de organização e que resolve todos os problemas, “o líder é alguém que se conhece, está consciente das suas forças e das suas fraquezas. Sabe utilizar plenamente os seus pontos fortes e limitar os seus pontos fracos” (DULUC, 2001). Este ainda deve possuir competências, habilidades conhecimento e experiência, para a função que desempenha.

É comumente se poder dizer ainda que “o líder sabe o que quer, porque o quer, como o comunicar aos outros, a fim de obter a sua cooperação e adesão. Sabe como atingir os seus objetivos, os seus fins e cumprir as suas missões” (DULUC, 2001).

Mas o que observamos dentro de uma unidade escolar, é uma visão voltado a figura do diretor escolar como o possível e único líder. Assim, a liderança compete apenas a uma pessoa, trazendo o entendimento de que apenas esse único personagem pode exercer tal função em seu local de atuação. Nesse sentido deve ser perceptível que esta “é uma qualidade que pode ser desenvolvida por todas as pessoas por meio de práticas participativas e de ações de desenvolvimento pessoal e profissional [...]” (LIBÂNEO, 2008).

O que analisamos a partir de tais premissas é que na maioria das vezes, é observado a ideia de uma liderança individualista, na qual apenas um componente da equipe escolar é considerado líder, e este é colocado no alto da hierarquia do ambiente de trabalho. Se desenvolve uma imagem de que o diretor, dentro da escola, é responsável pela coordenação, administração, orientação pedagógica e tão somente o único tomador de decisões.

Dado o cenário pré-existente e enxergado por toda a comunidade escolar, é preciso ser entendido por todas as pessoas que trabalham dentro de uma escola, que é possível e devem existir múltiplas e diversos tipos de lideranças, para que assim, estas possam conquistar autonomia, não dependendo de forma única e direta do diretor em todos os momentos ou acontecimentos daquele do que ocorre no dia a dia da unidade.

De acordo com Schneider (2005) em sua fala, diz que “a liderança centrada nas pessoas coloca a ênfase da gestão no relacionamento com o grupo, buscando, por meio da motivação e da criação de um bom clima de trabalho, obter os resultados desejados”. A partir dessa afirmação, é possível construir o pensamento e ideia de que que várias lideranças conseguem desenvolver um processo de gestão escolar de forma melhor através das ações que surgem dos cargos de liderança.

De acordo com Libâneo (2008), por parte dos diretores e coordenadores pedagógicos: “é preciso capacidade de liderar e gerir práticas de cooperação em grande grupo, de modo a criar outra cultura organizacional”. Nesse sentido, é necessário ocorrer a substituição de um sujeito elevado num pedestal, pelo trabalho coletivo, o qual é voltado para uma gestão mais compartilhada e distributiva.

Para que isso ocorra, Libâneo (2008) afirma que, deve ser constituída “uma mentalidade de organização escolar instituída a partir das percepções, modos de pensar e agir, práticas, próprias da cultura existente entre os integrantes da equipe escolar”.

Para isso acontecer, alguns aspectos devem ser considerados pelos profissionais que exercem os cargos de liderança. Estes devem estar relacionados à realidade da unidade escolar, sobre quais são as necessidades das pessoas que frequentam aquele ambiente, como no caso dos alunos, pais, professores e equipe escolar, ao se comunicar sobre uma instituição educativa. Para uma plena expressão de si mesmo, a chave é se conhecer a si mesmo e compreender os outros. O desenvolvimento da liderança é um processo de desenvolvimento de si (DULUC,2001).

Logo, quando o foco passa a ser com a qualidade de ensino e aprendizagem, é importante considerar que esta vai acontecer e ter êxito em seu objetivo, se a liderança for exitosa dentro da escola. Contudo, promover o trabalho em equipe é fundamental e a cooperação deve acontecer em todos os momentos para que se efetive o aprendizado pelos alunos. Através dessa perspectiva é possível identificar que “o papel do líder é mostrar mais confiança, fornecer visão, oferecer estímulo, eliminar bloqueios de desempenho, buscar a sinergia, motivar e treinar os seus colaboradores” (RAMOS, 2012).

Não é admissível visualizar um espaço educativo de qualidade sem pensar em democracia e cargos de lideranças com uma multiplicidade de ideias que se complementem e facilitem o papel do gestor escolar enquanto diretor. Conforme Paula et al. (2008), “a gestão democrática vem com o propósito de substituir o paradigma autoritário pelo democrático, dar oportunidade de os indivíduos, que estão envolvidos, liberarem seu potencial, mostrar seus talentos e sua criatividade”.

Com a proposição de um distanciamento do individualismo e uma aproximação para o trabalho escolar num sentido mais coletivo, é possível perceber que “na gestão democrática, a participação de cada pessoa é fundamental, independentemente do nível hierárquico” (PAULA et al., 2008), assim, contudo, a liderança passa a apresentar características mais democráticas, na qual são envolvidas toda a comunidade escolar

De forma concreta, pode se afirmar que os alunos, professores, coordenadores e gestores escolares começam a influenciar uns aos outros através de uma junção de ideias pelos mesmos objetivos, o que traduz em um trabalho escolar exitoso, o qual dentro de uma sequência lógicas de tomadas de decisões, atingimentos de metas e conquista de objetivos, favorecerá para os resultados, tanto no ato e forma de liderar, quanto na qualidade de ensino, na formação dos alunos e no futuro da unidade em um ambiente escolar democrático.

#### **4. ESTILOS DE LIDERANÇA**

A liderança na escola se afirmar com uma dimensão central da vida organizacional da unidade, concentrando os poderes de decisão, constituindo os grupos de gestão e coordenação, focando nos processos de uma dimensão pedagógica buscando através de uma missão educativa atingir a todo o público escolar. A diversidade dos tipos de liderança

se sustenta no atendimento da comunidade escolar, comprometidas com as lógicas de trabalho que coexistem na organização baseadas em valores e propósitos voltados a um trabalho cooperativo e inovador perante as necessidades contemporâneas dos alunos e da comunidade escolar.

O envolvimento dos alunos, professores e comunidade escolar irá depender do estilo de liderança adotado pelo gestor. O gestor através de um estilo de liderança que poderá ser pré-definido ou misto irá conduzir a gestão na unidade e a aplicabilidade do processo pedagógico. Kurt Lewin (1939), identificou três estilos de liderança: Autoritário, Democrático e Laissez-Faire.

No estilo “Autoritário”, o papel do líder será determinar formalmente a política da unidade escolar e as estratégias gerais para seu funcionamento, porém ele irá dispensar os mecanismos e processos de participação da comunidade escolar, orientando a sua ação através de dispositivos de dependência pessoal e normativa.

O estilo “Democrático” caracteriza-se pelo incentivo à participação dos alunos, professores e pais, na formulação de políticas e estratégias de tomadas de decisões, com certa possibilidade de autonomia e liberdade para os membros da unidade escolar. A implantação deste estilo de liderança na escola requer uma maior integração dos colaboradores, alunos, pais e comunidade escolar com as metas e objetivos da escola em seu plano pedagógico.

E no estilo de liderança “Laissez-faire” ou permissivo, existe uma distribuição do poder do gestor escolar e ou diretor em seu papel de líder, porém com poucos procedimentos avaliativos de eficiência e eficácia do trabalho desenvolvido por esse. Uma característica nesse tipo de liderança é que o gestor escolar é tolerante e aceita comportamentos que os outros reprovariam.

Teixeira (1998) acrescenta ainda uma categoria intermediária de estilo de liderança situada entre a autocrática e democrática, permitindo um nível mais detalhado de caracterização dos estilos de liderança já enunciados – o estilo participativo. Neste, o gestor escolar e ou diretor envolve os coordenadores e professores no processo de tomada de decisão, mas é o líder que toma a decisão final.

Bass (1980) desenvolveu estudos sobre liderança propondo a conceitualização de dois novos estilos de liderança: transacional e transformacional. Segundo Bass, a liderança transacional incide no esclarecimento do papel e dos requisitos das tarefas dos liderados, bem como na atribuição de recompensas e de castigos pelo seu desempenho efetivo (Kinicki & Kreitner, 2006). Este tipo de líder conduz e motiva os seus liderados através do processo de troca, de transação (recompensa/desempenho).

A liderança transformacional incorpora não só uma troca nos propósitos e recursos daqueles envolvidos na relação líder-seguidor, mas uma elevação de ambos – uma mudança para melhor. A liderança transformacional eleva o nível de conduta humana e a aspiração moral do líder e do liderado, e assim tem um efeito de transformação em ambos.

O modelo de Leithwood (1994), conceitualiza a liderança transformacional em sete dimensões: construção de uma visão para a escola, estabelecer objetivos para a escola, dar estimulação intelectual, oferecer apoio individual, modelar boas práticas e valores organizacionais importantes, demonstrar altas expectativas de performance, criar uma cultura escolar produtiva, e desenvolver estruturas que facilitem a participação em decisões da escola.

Southworth (1998), citado por Pina (2003: 48) defende que a liderança se distingue da gestão pois esta última, genericamente, refere-se ao assegurar a vivência diária de uma escola, dentro de níveis razoáveis de ordem, estabilidade e funcionalidade, isto é, “fazer com que a escola caminhe”, enquanto que a liderança é pensada em termos de fazer com que a escola caminhe “para algum lado”, isto é, com um sentido e orientação.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Segundo Silva (2007), independentemente do modelo, é necessário que exista um coordenador de um ou um diretor) que assume a liderança do processo de gestão. Não se trata de um gestor de rotinas, mas sim de um líder de um projeto educativo. Este terá, necessariamente, de ser um técnico qualificado para o exercício da gestão escolar, podendo ser professor ou um profissional com qualificações bastantes para a função.

Ainda conforme Abrantes, Pedro & Baptista, Inês (2015), é importante reforçar os mecanismos democráticos na gestão escolar como forma de consolidação das lideranças e das comunidades educativas, como um todo, dignificando as funções de representantes eleitos e criando novos canais de participação direta dos diversos atores na organização escolar. A clareza do quadro legal-administrativo, a estabilidade do corpo docente e a regulação dos mecanismos de distribuição dos estudantes pela rede de escolas são igualmente aspetos importantes para que surjam lideranças capazes de promover efetivamente a qualidade e equidade educativas nestes locais.

É necessário produzir um impacto positivo na colaboração entre direção, coordenação, alunos e professores, na qual o papel do líder estará dedicado à coordenação pedagógica, com um conhecimento aprofundado da realidade local e dotado de poder carismático e/ou tradicional.

## 6. REFERÊNCIAS

**Abrantes, Pedro & Baptista, Inês.** Poder e liderança nas escolas: um estudo sociológico em contextos desfavorecidos. Revista Lusófona de Educação, 2015.

**Bass, B.** Leadership: Good, better, best. Organizational Dynamics 13, 3, 26-40. 1985.

**Duluc, A.** Liderança e confiança. Desenvolver o capital humano para organizações competitivas. Lisboa: Instituto Piaget, 2001.

**Kinicki, A. & Kreitner, R.** Comportamento organizacional. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

- Leithwood, K., Jantzi, D. & Fernandez, A.** Transformational leadership and teachers commitment to change. In J. Murphy & L. Louis (Eds.). Reshaping the principalship (pp. 77-89). Thousand Oaks. CA: Corwin, 1994.
- Lewin, Kurt.; Lippitt, Ronald.; White, Ralph k.** Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. Journal of Social Psychology, v. 10, p. 271-301, 1939.
- Libâneo, J. C.** Organização e gestão da escola: teoria e prática. 5 ed. Goiânia: MF Livros, 2008.
- Luck, Heloísa.** Liderança em gestão escolar. Petrópolis: Vozes, 2010.
- Maziero, Jussara Maria de Souza.** Gestão Escolar e Liderança. Universidade Federal do Paraná, 2016.
- Medeiros, Fabíola de Gusmão, Ivonaldo Brandani, et. Al.** Módulo 5: Gestão patrimonial, financeira e relações de liderança. Guarapuava: Ed. Unicentro, 2009.
- Paula, R. L.; SCHNECKENBERG, M.** Gestão escolar democrática: desafio para o gestor do século XXI. Revista Eletrônica Latu Sensu, v.3, n.1, 2008.
- Pereira, H.** Liderança nas escolas. Comportamentos docentes e desempenho de estudantes – um estudo empírico. Lisboa: DGIDC,2006.
- Pina, A.** Sentidos e modos de gestão. Histórias do quotidiano e processos de tomada de decisão. Lisboa: Departamento de Educação Básica/Ministério da Educação, 2003.
- Ramos, Z. L.** Conhecimentos pedagógicos. 4 ed. Brasília: Vestcon, 2012.
- Schneider, A. M.** Análise da Influência dos valores do cooperativismo na definição dos estilos de liderança. Porto Alegre: Vozes, 2005.
- Silva, José.** Gestão e liderança nas escolas públicas portuguesas: da revolução à globalização. 2007.
- Teixeira, Sebastião.** Gestão das Organizações. Lisboa, Editora Mc Graw Hill de Portugal, L. <sup>a</sup>, 1998.