

CENTRO UNIVERSITÁRIO DE FORMIGA – UNIFOR-MG
CURSO DE PEDAGOGIA
BRENDA KELLY SOARES RIBEIRO

A COMPETÊNCIA DA LIDERANÇA E A GESTÃO ESCOLAR

FORMIGA - MG

2016

BRENDA KELLY SOARES RIBEIRO

A COMPETÊNCIA DA LIDERANÇA E A GESTÃO ESCOLAR

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Curso de Pedagogia do UNIFOR-MG, como requisito parcial para obtenção do título de licenciatura em Pedagogia.

Professora Orientadora: Elizabeth Rocha de Carvalho Oliveira.

FORMIGA - MG

2016

R484 Ribeiro, Brenda Kelly Soares.
A competência da liderança e a gestão escolar / Brenda Kelly Soares
Ribeiro. - 2016.
35 f.

Orientadora: Elizabeth Rocha de Carvalho Oliveira.
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Pedagogia) – Centro
Universitário de Formiga - UNIFOR, Formiga, 2016

1.Liderança. 2. Gestão escolar. 3. Educação. I. Título.

CDD 371.2

BRENDA KELLY SOARES RIBEIRO

A COMPETÊNCIA DA LIDERANÇA E A GESTÃO ESCOLAR

Trabalho de conclusão de curso
apresentado ao Curso de Pedagogia do
UNIFOR-MG, como requisito parcial para
obtenção do título de Licenciatura em
Pedagogia.

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Ms. Elizabeth Rocha de Carvalho Oliveira.
Orientadora

Prof^a. Neiva Maria Rodrigues Silva
UNIFOR – MG

Prof^a. Ms. Maria Francisca de Souza Lopes
UNIFOR – MG

Formiga, 03 de outubro de 2016

Uma liderança, de fato, consiste em abordar a alma de uma pessoa, e dar-lhe asas.

Anselm Grün

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus, sendo que, sem que ele permitisse nada disso teria sido possível. Agradeço também à minha mãe, meu exemplo, sempre me escutando e aconselhando, à minha avó Maria, uma guerreira, com sua sabedoria imensa da vida, ao meu namorado João Carlos por nunca me deixar desistir dos meus sonhos, à minha amiga Camila, um presente que o tempo de faculdade me deu.

Enfim, à minha orientadora Elizabeth Rocha pelo seu carinho e atenção, que sabiamente orientou-me e incentivou em busca da realização deste sonho.

RESUMO

Este estudo tem por objetivo discutir e propor uma reflexão em torno da relação entre liderança e gestão escolar. A pesquisa foi de cunho bibliográfico com uma interlocução com obras e autores, onde buscou-se investigar na literatura conhecimentos que auxiliassem os questionamentos sobre o tema. As ideias abordadas permitiram identificar a complementariedade existente entre a liderança e a gestão escolar, uma vez que o gestor precisa criar meios pelos quais influencie seus liderados, sabendo-se que é através de exemplos que consegue-se mudar atitudes. Evidenciou-se ainda a existência de diversos mecanismos de gestão, os quais foram aprimorando-se ao longo dos tempos para que atendessem as necessidades de cada época da sociedade, em diversas situações, chegando-se às dimensões de gestão escolar que temos hoje. A gestão escolar contemporânea associando-se aos tipos e estilos de liderança existentes tornou-se fundamental no desenvolvimento de equipes fazendo com que as pessoas buscassem os mesmos propósitos, pois é trabalhando de forma colegiada, que a organização escolar conseguirá atingir as mudanças necessárias para que tenha-se uma educação de qualidade para todas as pessoas deste país.

Palavras chave:Liderança. Gestão escolar. Educação. Sociedade.

ABSTRACT

This study aims to discuss and propose a reflection on the relationship between leadership and school management. The research was bibliographic nature with a dialogue with works and authors where we sought to investigate the literature knowledge that helped the questions on the topic. The ideas discussed have identified the existing complementarities between the leadership and school management, since the manager needs to create means by which influence their team, knowing that it is through examples that can be changed attitudes. It also revealed the existence of various mechanisms for management, which have been perfecting itself over time to attend to the needs of every period of society, in various situations, reaching the dimensions of school management we have today. The contemporary school management associating the types and existing leadership styles has become fundamental in the development of teams making people seek the same purposes, it is working collectively, the school organization will achieve the necessary changes to we have a quality education for all people in this country.

Keywords: Leadership. School management. Education. Society.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	10
1 RELAÇÃO ENTRE LIDERANÇA E GESTÃO ESCOLAR.....	12
1.1 Liderança e poder	18
1.2 Liderança e desenvolvimento.....	18
1.3 Liderança e controle.....	19
2 DIMENSÕES DA GESTÃO ESCOLAR NO BRASIL	21
3 TIPOS DE LIDERANÇA PRESENTES NA GESTÃO DAS ESCOLAS E SEUS EFEITOS NA POSTURA DE PROFESSORES E ALUNOS.....	27
3.1 Estilo autocrático	27
3.2 Estilo democrático	29
3.3 Estilo laissez-faire	30
CONSIDERAÇÕES FINAIS	33
REFERÊNCIAS.....	35

INTRODUÇÃO

Nos dias atuais, pode-se verificar facilmente que o cenário mundial vem sofrendo inúmeras mudanças em diversas áreas: tecnológica, ambiental, comportamental, social, cultural, de valores, produção, política, comunicação, entre outras. Neste contexto, as instituições escolares encontram-se em meio a muitos desafios, e no intuito de acompanhar e adequar-se a estes novos ritmos, vale pensar em que ações e atitudes os gestores das escolas públicas de educação básica, devem desenvolver, enquanto líderes de tais instituições, para que se consiga atingir os objetivos educacionais.

É necessário que o gestor tenha em mente o quão importante representa sua função dentro do âmbito escolar, pois exerce o poder de influenciar pessoas, tanto para o sucesso quanto para o fracasso, tudo isso dependendo de suas atitudes no ato de liderar. Definir suas metas e ter um bom plano de ação é essencial para que ele tenha tempo para desempenhar todas as suas atribuições enquanto líder.

Portanto, é sobre a relação entre liderança e gestão escolar que essa pesquisa foi realizada, sirvam de apoio aos futuros gestores escolares de educação básica, que será o foco do trabalho.

Para exercer a liderança, o gestor precisa conhecer o grupo de profissionais com o qual trabalha, qual é o perfil profissional destas pessoas, quais as suas habilidades, competências, dificuldades, pontos positivos e negativos, fazer uma análise de sua equipe para assim saber quais as suas necessidades de melhoria, auxiliando-as no processo de crescimento. Tudo isto, sem deixar de lado as questões burocráticas que devem ser bem organizadas para que o gestor não fique sufocado por elas, deixando por realizar outras tarefas não menos importantes, como a questão da aprendizagem dos alunos, a didática dos professores, a relação interpessoal entre os funcionários, o clima organizacional e a interação da escola com a comunidade.

Todas essas ações só serão possíveis se o gestor assumir sua responsabilidade como líder, que é alguém que influencia, que motiva os liderados para a mudança, apontando caminhos a seguir, no contexto atual, frente aos novos paradigmas sociais.

A partir deste foco de estudo surgem questionamentos como: O que é liderança? Quais devem ser as principais áreas de atuação de um gestor? Como as diferentes formas de liderar influenciam professores e alunos?

Mediante tais questionamentos citados anteriormente, pode-se notar que o processo educacional está nas mãos, inicialmente dos gestores, e que cabe a eles, portanto, o ofício de organizar a instituição, sua equipe, os processos internos, como a parte pedagógica e administrativa da escola, a área financeira, a formação continuada para que todas as tarefas sejam desempenhadas da melhor maneira possível.

O estudo foi feito a partir de pesquisa bibliográfica onde foram analisados livros, artigos dissertações, jornais, revistas referentes ao assunto, dando relevância ao trabalho de Heloísa Luck, por ser uma autora, pesquisadora, fortemente respeitada no que diz respeito a liderança e gestão escolar no Brasil. Lembrando que outros autores, como José Carlos Libâneo, foram alicerces fundamentais para a estruturação do trabalho.

Na introdução e explicitou-se explicitar o tema proposto, tanto quanto a justificativa dessa escolha, através de inferências sobre o assunto. No capítulo I foram abordadas algumas questões conceituais e a relação entre liderança e gestão escolar. O capítulo II, tratou das dimensões da gestão escolar no Brasil. E por fim, com o capítulo III, discutiu-se os tipos de liderança presentes dentro das escolas, e efeitos na postura de professores e alunos.

O tema referido nesse trabalho de pesquisa, é bastante amplo, sendo que serão necessárias outras pesquisas, para que os questionamentos aqui abordados, sejam completo e mais abrangentes, tendo em vista a amplitude de discussões que podem ser suscitadas acerca da liderança em gestão escolar.

Dessa forma, convida-se o leitor para uma reflexão sobre os estudos aqui, modestamente abordados, e que se julgarem relevantes, possam servir de apoio futuro em situações de tomada de decisão.

1- RELAÇÃO ENTRE LIDERANÇA E GESTÃO ESCOLAR

A humanidade sempre teve a necessidade de organizar-se, por variados motivos ao longo da história, pela sobrevivência, para o trabalho, treinamento de exércitos, na política, dentre outros; frente a tais organizações, surge a figura do administrador, como alguém que pudesse viabilizar a funcionalidade das organizações, a qual foi se adequando para que chega-se ao trabalho administrativo que se tem hoje. Mas o que se entende por Administração? Chiavenato (1994, p.3) ressalta o conceito de administração como:

Origem no latim(ad, direção para, tendência, minister, comparativo de inferioridade; e sufixo ter, subordinação ou obediência, isto é, aquele que realiza uma função abaixo do comando de outrem, aquele que presta um serviço a outro) e significa subordinação e serviço. Em sua origem, a palavra administração significa a função que se desenvolve sob o comando de outro, um serviço que se presta a outro. (CHIAVENATO, 1994, p. 3).

Percebe-se na atualidade, em vários contextos, ser cada vez mais indispensável a presença do administrador, devido ao crescimento e a diversidade de organizações, bem como a complexidade dos grupos humanos, e sendo assim, ele passou a ter a função de:

Interpretar os objetivos propostos pela empresa e transformá-los em ação empresarial por meio de planejamento, organização, direção e controle de todos os esforços realizados em todas as áreas e em todos os níveis de empresa, a fim de atingir tais objetivos “(CHIAVENATO, 1994, p. 3).

Dentre outras encontra-se a organização escolar que passou por muitas ressignificações ao longo da história, sendo uma delas na denominação do cargo de direção escolar, passando de administração educacional para gestão educacional, sendo que a segunda tornou-se mais adequada visando mudanças emergentes da globalização e por estar relacionada à participação de todos os envolvidos no processo.

O termo gestão educacional pode ser considerado relativamente novo, pois, segundo Lück (2013, p.33), “ganhou evidência e aceitação no contexto educacional, sobretudo a partir da década de 1990”, Lück (2013, p.35) correspondendo “ao processo de gerir a dinâmica do sistema de ensino como um todo e de coordenação

das escolas em específico”. Tal reconhecimento ocorreu devido a necessidade de que houvessem pessoas que se dedicassem, em suas profissões, exclusivamente a essa questão, que pudessem representar as escolas em busca de melhorias no processo de ensino aprendizagem.

Dessa forma, não pode-se confundir os termos administração educacional e gestão educacional, sendo o primeiro algo mecânico, onde alguém dá as ordens e elas são executadas sem questionamentos e sem dar opinião sobre o que pensa-se ser correto. Já a gestão educacional permite que todos possam influenciar nas decisões, as quais sempre são tomadas por um grupo e em prol dele.

Sendo assim, a gestão educacional caracteriza-se, à partir de Lück (2013, p. 53) como “um novo entendimento de organização educacional e de seus processos e, para além disso, das relações da educação com a sociedade e das pessoas dentro do sistema de ensino e da escola”.

Observa-se a partir de tais considerações que a gestão educacional surgiu, não para substituir, mas para complementar e suprir as falhas da administração educacional, se encaixando aos novos paradigmas sociais. Para que todos os desafios sejam superados a gestão educacional vem acompanhada da liderança a qual pode ser caracterizada como:

O processo de influência, realizado no âmbito de gestão de pessoas e de processos sociais, no sentido de mobilização de seus talentos e esforços, orientado por uma visão clara e abrangente da organização em que se situa e de objetivos que deva realizar, com a perspectiva da melhoria contínua da própria organização, de seus processos e das pessoas envolvidas. (LÜCK, 2011, p.35)

Quando se fala sobre a relação entre liderança e gestão escolar, pensa-se em como os gestores devem liderar para que a organização alcance níveis de excelência almejados, sendo o gestor alguém que realiza a tarefa de tomar decisões, visando:

Promover as condições, os meios e todos os recursos necessários ao ótimo funcionamento da escola e do trabalho em sala de aula. b) Promover o envolvimento das pessoas no trabalho por meio de participação e fazer o acompanhamento e a avaliação dessa participação, tendo como referência os objetivos de aprendizagem. c) Garantir a realização da aprendizagem de todos os alunos. (LIBÂNEO, 2013, p.88).

Para que todos esses objetivos possam ser alcançados, o gestor precisa assumir seu lugar como líder da instituição, sendo o motivador de ações, quem aponta o caminho a seguir, mostrando como agir, fazendo com que toda a equipe avance junto com a escola, só assim ele conseguirá desempenhar seu papel.

Após tomadas decisões, cabe ao gestor traçar meios para que a organização consiga obter resultados satisfatórios, sendo que o gestor pode optar seguir por dois caminhos distintos: ele pode gerir individualmente, onde tudo é decidido por ele, e o restante de sua equipe segue suas ordens e orientações, ou de forma democrática, onde existem discussões sobre os métodos a serem utilizados, e todos podem dar sugestões.

A gestão, numa concepção democrática, que será o tipo de gestão abordada neste trabalho, efetiva-se por meio da participação dos sujeitos sociais envolvidos com a comunidade escolar, na elaboração e construção de seus projetos, como também nos processos de decisão, de escolhas coletivas e nas vivências e aprendizagens de cidadania.

É do professor Paro (1999, mimeo) a afirmação de que:

"o caráter mediador da administração manifesta-se de forma peculiar na gestão educacional, porque aí os fins a serem realizados relacionam-se à emancipação cultural de sujeitos históricos, para os quais a apreensão do saber se apresenta como elemento decisivo na construção de sua cidadania". (PARO,1999,mimeo)

Assim, a gestão escolar voltada para a transformação social contrapõe se à centralização do poder na instituição escolar e nas demais organizações, primando pela participação dos estudantes, funcionários, professores, pais e comunidade local na gestão da escola, e na luta pela superação da forma como a sociedade está organizada.

Dessa maneira o gestor que exerce o papel de líder democrático precisa deixar claro onde a organização precisa chegar, o que ele almeja alcançar mediante suas ações, ter a percepção do que sua equipe pensa, deixando espaço para que ela possa se sentir segura para intervir.

O gestor democrático precisa criar meios pelos quais sua equipe aumente o sentimento de responsabilidade pela educação dos alunos e pela escola, para que todos tenham a mesma vontade de transcender objetivos, e se sintam parte

importante de todos os processos que envolvem a escola. O primeiro passo para que esse pensamento aflore, seria justamente o seu próprio comprometimento com o trabalho administrativo e educacional, dando o exemplo, pois só assim esse líder será respeitado no momento de deixar bem explícitas as tarefas que se espera de cada membro da equipe.

Já que todas as decisões devem ser tomadas em conjunto e o trabalho deve ser bem dividido e organizado, o gestor precisa conquistar pessoas motivadas e dispostas ao seu redor, que tenham confiança em seu trabalho. Mas, para que essa relação aconteça, o gestor deve ter aguçada sua percepção e seu poder de escuta, dando oportunidade para que o outro se expresse e se relacione com o restante da equipe.

Sabendo que a liderança está envolvida diretamente com a gestão e que a segunda não terá êxito sem a primeira, Lück aborda em seu livro *Liderança em Gestão Escolar*, alguns pontos importantes a serem discutidos a respeito da atuação das equipes gestoras, sendo o primeiro deles, segundo Lück (2011, p.109) “promover e manter um elevado espírito de equipe, a partir de uma visão clara dos objetivos educacionais, missão, visão e valores da escola.”

Apreende-se da interpretação do ponto acima citado, que toda a equipe precisa saber quais os principais objetivos da escola, para que ela possa trabalhar em busca dos mesmos propósitos, só assim, sabendo onde precisa chegar e quais os meios devem ser utilizados, para o trabalho fluir com mais precisão. Tais aspectos são abordados através da missão da escola, que são os seus propósitos, onde ela pretende chegar e quais metas almeja atingir.

Já a visão pode ser reconhecida na forma como a escola enxerga o meio social no qual ela está inserida, reconhecendo o seu papel de agente da mudança, indicando quais os patamares a organização pretende atingir, e de que forma, quando os envolvidos no processo conhecem esta visão eles se tornam cada vez comprometidos com o futuro, fazendo com que a equipe trabalhe cada vez mais unida para que alcance seus objetivos, quando esta visão não existe a organização perde o porquê de sua existência.

Portanto, o que norteará as concepções de missão e visão serão os valores adotados pela instituição, sendo que por meio deles que o líder se orienta para instruir e motivar sua equipe, no intuito de que o trabalho não perca seu valor e sentido.

O segundo item abordado por Lück (2011, p.110) é: “alargar os horizontes das pessoas que atuam na escola, a respeito de seu papel e das oportunidades de melhoria e desenvolvimento”.

Na maioria dos casos, as pessoas se acomodam tanto com as suas rotinas que se esquecem que é possível mudar, sair da “zona de conforto” e procurar algo novo e melhor, deixando muitas oportunidades passarem despercebidas. Isso não pode acontecer, já que estamos vivendo em uma sociedade cada vez mais dinâmica, onde, o que era novo ontem, hoje já está ultrapassado. Com isso, fica a responsabilidade de os líderes escolares motivarem os professores para que esses consigam alargar as perspectivas de seus educandos, mostrando que existem muitas formas de se viver e que tudo depende das escolhas de cada um.

O terceiro ponto destacado por Lück (2011, p.111) trata a respeito de “estabelecer uma orientação empreendedora e proativa na ação conjunta para a realização dos objetivos educacionais.” A proatividade, isto é, agir antecipadamente, de modo a evitar que problemas ocorram, e o empreendedorismo, que é ter a capacidade de idealizar e coordenar, assumindo-se riscos para a realização de mudanças inovadoras, são pontos cruciais para a aprendizagem significativa, pois os discentes observam a equipe pedagógica, e é através dos bons exemplos que se pode transformá-los em pessoas que tenham iniciativa para transformar.

Lück (2011, p.112) também aponta para a importância de: “criar e manter cultura escolar favorável e propícia ao trabalho educacional, a formação dos alunos e a sua aprendizagem.” Dessa forma, torna-se salutar que a escola seja um ambiente favorável na qual os alunos encontrem bons exemplos de convivência, incentivo, acolhimento, pesquisa e diálogo, para que se sintam seguros a fazer novas descobertas.

Outro aspecto crucial para que a aprendizagem aconteça a partir de Lück (2011, p.113) é “motivar e inspirar as pessoas no seu envolvimento em processos sócio educacionais cada vez mais efetivos, no interior da escola e na sua relação com a comunidade.” Quando existe motivação o trabalho flui e as pessoas sentem-se bem em sua realização, no momento em que o gestor consegue envolver a comunidade e a escola, fazendo com que esses trabalhem em prol dos mesmos objetivos, todo o trabalho educacional torna-se complementar e significativo.

Para que a cada dia os alunos se esforcem mais, eles precisam de pessoas, principalmente pais e docentes, que venham segundo a referida autora, “Estabelecer

e manter elevado nível de expectativa a respeito da educação e da possibilidade de melhoria contínua de seu trabalho e dos bons resultados na promoção da aprendizagem dos alunos e sua formação”. (LÜCK, 2011, p.110).

Desta consideração, conclui-se que, se pararmos de acreditar na possibilidade de vencer desafios, estes nunca deixarão de existir, já que a escola não pode idealizar o protótipo de aluno perfeito e se esquecer dos outros. Os currículos devem ser estabelecidos dando oportunidades para que os educandos possam aprender, cada um em seu tempo, bastando criar estratégias interessantes e dinâmicas e meios para que isso ocorra, sem deixar de acreditar no potencial de cada aluno.

Um dos processos de maior importância dentro de uma instituição pode ser destacado, como ressalta Lück (2011, p.116) “dinamizar um processo de comunicação e relacionamento interpessoal aberto, dialógico e reflexivo.”

Conclui-se desta consideração que se houver uma boa comunicação entre as partes de uma equipe, onde elas se ajudam, conversam, compartilham informações e experiências, todos sairão ganhando novos conhecimentos e poderão expandir seu campo de visão e entendimento sobre diversos assuntos, ajudando-se mutuamente no processo de formação continuada dos professores. O líder precisa deixar sempre clara a sua receptividade, com relação a novas ideias e opiniões, sabendo escutar e opinar, levando o interlocutor a refletir sobre seu ponto de vista.

Conforme destaca Lück (2011, p.117) nos seu interessante estudo sobre a liderança na gestão, é imprescindível ainda “orientar, acompanhar e dar feedback ao trabalho dos professores na sala de aula, tendo como foco o trabalho dos professores”. Tal consideração salienta que as respostas podem vir através de auto avaliações ou de conversar a respeito dos resultados alcançados pelos alunos.

Em contra partida ao trabalho docente, o gestor precisa estar sempre atento a forma como o docente ministra suas aulas, ao seu nível de satisfação, quais as suas maiores dificuldades, seus pontos fortes e fracos, pois é conhecendo o profissional com o qual se trabalha, que podem ser criados meios para ajudá-lo, dando assim o feedback, resposta ou estímulo, que ele precisa para o seu crescimento pessoal.

Para que se possa estabelecer inferências a respeito da liderança e da gestão escolar, torna-se fundamental analisar a estreita relação entre o primeiro termo e alguns aspectos característicos da gestão, sendo eles:

1.1 Liderança e poder

Essas são duas terminologias distintas, mas que devem ser compreendidas para que possam ser utilizadas em conjunto, lembrando que a forma de exercício do poder é determinante para que a liderança tenha chances de acontecer, pois o indivíduo que retém o poder precisa saber como agir para ser efetivamente líder sem ser totalitarista e sem coagir, mas sim, usar de tal poder para instigar o grupo que lidera.

Dessa forma considera-se que:

O poder da liderança implica na mobilização de forças motivacionais pelas quais as pessoas que realizam um trabalho se identificam com ele, reconhecem sua relevância e percebem que ganham em importância social e desenvolvem seu potencial, ao realizarem o trabalho. (LÜCK, 2011, p.55).

O profissional que compreende o que é, e como utilizar o poder da liderança, pode transformar seu ambiente de trabalho e modificar as ações de seus liderados, tornando-os multiplicadores de boas atitudes. Mas o gestor que não reconhece que dentre as suas atribuições está a exigência de exercer o poder, a ele imposto por sua posição na organização, não consegue ser o líder de que ela necessita, o que pode comprometer sua atuação e os resultados da equipe, pois o mesmo não se coloca como um líder.

Esse fato pode ocorrer por vários motivos, quando o gestor não sente-se seguro para liderar, ou quando está desmotivado, ou mesmo por não saber o que fazer, por insegurança ou desconhecimento técnico.

Pode-se constatar que o poder encontra-se inerente ao cargo de gestão e conseqüentemente à liderança. Sendo assim, cabe ao gestor a escolha de agir em prol de melhorias, de transformações da equipe visando resultados diferenciados ou até se acomodar, deixando os liderados à sua própria sorte. De modo que:

Deixar de exercer o poder de influência quando ele se faz necessário corresponde a enfraquecer o poder de todos, uma vez que a organização fica ao sabor de suas fraquezas, de suas tendências de acomodação e dos interesses imediatistas e individuais que enfraquecem o conjunto e deixam de oferecer uma orientação superadora das dificuldades. (LÜCK, 2011, p.57)

1.2 Liderança e desenvolvimento

A verdadeira liderança não pode trabalhar com a ideia de conformismo, ela precisa procurar inovar, em busca de que a instituição cresça, se modifique e melhore a cada dia, sendo que segundo Lück (2011, p. 58): “a liderança pressupõe ir além das necessárias rotinas e padronizações do trabalho que apenas determinam os padrões mínimos a serem cumpridos por todos que fazem parte de um sistema”.

Porém, isso não quer dizer que devemos extinguir padrões mínimos de obtenção de resultados, pois é a partir de tais padrões que temos um ponto de partida e de comparação com o trabalho que será feito, o que não pode ocorrer é, na medida que forem alcançados tais padrões mínimos, a instituição se estagnar e adotar uma postura de acomodação.

Entende-se, portanto, que a liderança deva ser um mecanismo na busca pela transcendência de metas, indo além do esperado. Somente assim níveis maiores de excelência serão alcançados.

1.3 Liderança e controle

Mecanismos de controle se fazem necessários dentro das escolas públicas de educação básica, para que o direito a uma educação de qualidade seja garantido a todos e todas e para que as equipes pedagógicas trabalhem com o mesmo propósito.

O gestor que sabe utilizar de tal controle, torna-se mais próximo da realidade escolar podendo opinar mais assertivamente. Entretanto, ele precisa ter sempre cuidado para não perder-se em meio a utilização de tal mecanismo, pois esse deve vir acompanhado da liderança e não de forma a substituí-la, pois em excesso leva a desmotivação e a acomodação, no momento em que o professor já recebe tudo pronto e acabado, ficando somente com a execução, os impedindo de buscar novas estratégias, o que nunca deve ocorrer.

Ao serem realizadas as práticas de controle, é fundamental associá-las ao diálogo feedback, à orientação e à auto reflexão, como forma de inspiração e de conscientização, de modo que se intenda que o espírito é maior e mais importante que a letra, isto é, que o controle dos parâmetros básicos de desempenho é apenas a base mínima sobre a qual se devem promover maiores realizações. (LÜCK, 2011, p.61)

Assim, conclui-se que o controle deve ser um caminho, um apoio para que se alcance objetivos maiores, o que não deve ser utilizado como forma de avaliação

para premiar ou repreender, mas através de conversas dar oportunidade para que os indivíduos possam analisar suas ações, mudando-as e adequando-as ao esperado pela instituição escolar.

Porém, Kelleher (1999, p. 54) coloca o controle como algo que:

Se você criar um ambiente em que as pessoas participam de verdade não é preciso controlar. Elas sabem o que deve ser feito e agem. E quanto mais pessoas se dedicam a sua causa de bom grado menos hierarquias e mecanismos de controle são necessários. (KELLEHER, 1999, p. 54).

Pode-se dizer que existem momentos em que o controle deve estar presente na instituição, mediante as necessidades de organizá-la, mas que este deve cada vez mais dar espaço para que a proatividade e a liderança individual aconteçam, fazendo com que os profissionais sintam-se responsáveis por suas ações e ajam com autonomia e responsabilidade num processo verdadeiro de autogestão.

Assim contata-se que a gestão educacional vem cada dia mais aprimorando-se, em suas várias formas de atuação, encontrando-se sempre fortemente vinculada à ideia de liderança, sendo o líder mais que um mero administrador escolar, mas sim um propulsor de mudanças e o exemplo para que elas ocorram.

2 - DIMENSÕES DA GESTÃO ESCOLAR NO BRASIL

As políticas públicas foram sofrendo mudanças no decorrer da história, devido as necessidades de satisfazer as exigências sociais, político e culturais de cada época. Considerando isto, muitos estudos já foram desenvolvidos visando explicar a evolução da gestão escolar, sendo que:

Esses estudos se deram no âmbito da administração escolar e, frequentemente, estiveram marcados por uma concepção burocrática, funcionalista, aproximando as características da organização escolar à organização empresarial. (LIBÂNEO, 2013, p.101).

Essa relação se deu, porque o trabalho se tornava cada vez mais especializado nas empresas e, conseqüentemente, foram sendo necessárias pessoas que gerissem as equipes, para que estas trabalhassem mais e melhor, assim surgiu a imagem do gestor como alguém que administrava o trabalho em grupo.

Mediante esta medida assertiva das empresas, as organizações escolares aderiram a ela, levando a ideia de ter alguém que direcionasse o trabalho, para dentro dos sistemas educacionais.

Contudo, com o surgimento do capitalismo, tornou-se ainda mais evidente o papel da escola para a época, como formadora de mão de obra especializada para o trabalho, deixando a parte o seu verdadeiro papel social, como formadora de cidadãos questionadores e formadores de opinião. Passou a visar apenas a operacionalização do trabalho, tornando os estudantes, futuros trabalhadores, cada vez mais submissos, onde o professor assume o papel de ser um mero transmissor de conhecimentos.

Passando-se os anos, foram surgindo questionamentos a respeito de qual seria o verdadeiro papel da escola para a sociedade, constatando-se que ela como uma organização formadora de opinião, deveria dar oportunidades diversas para que seus alunos evoluíssem como seres humanos em formação, não somente profissional, mas também pessoal.

O processo administrativo escolar, diferentemente do empresarial, supõe uma filosofia e uma política diretora preestabelecidas: consiste no complexo de processos criadores de condições adequadas às atividades dos grupos que operam em divisão de trabalho. (LACERDA, 1977, p. 14)

A administração escolar sempre traça suas metas e ações a embasadas em seu foco principal, que é a aprendizagem dos alunos, criando sempre condições adequadas para que isto ocorra, diferentemente da administração empresarial que encontra-se em constante adequação de condições de mercado.

Por ter servido como instrumento do sistema capitalista por muitos anos, a escola adquiriu traços da estrutura empresarial, mas Libâneo (2007, p. 316), define a organização escolar como “unidade social que reúne pessoas que interagem entre si, intencionalmente, operando por meio de estruturas e de processos organizativos próprios a fim de alcançar objetivos educacionais.”, sendo os seus fins que a diferem das outras organizações.

Devido a tais características, o trabalho do gestor também necessita ser diferenciado, mediante a realidade escolar e as tarefas a serem desempenhadas por ele. Assim Lück (2013, p.35) aponta que a “gestão educacional corresponde o processo de gerir a dinâmica do sistema de ensino como um todo e de coordenação das escolas em específico”.

O artigo 3º, inciso VIII, da LDB 9394/96, Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, diz que a gestão do ensino público deve ser democrática, respeitando a forma da lei e da legislação dos sistemas de ensino.

Nesse sentido, fica estabelecido que a gestão deve trabalhar de forma participativa, adequando-se às necessidades, dando oportunidades para que toda a equipe escolar, tanto quanto a comunidade, participe das decisões e coloque em debate vários pontos de vista, para assim chegar às decisões.

Conforme afirmado anteriormente Lück aponta que:

A lógica da gestão é orientada pelos princípios democráticos e é caracterizada pelo reconhecimento da importância da participação consciente e esclarecida das pessoas nas decisões sobre a orientação, organização e planejamento de seu trabalho e articulação das várias dimensões e dos vários desdobramentos de seu processo de implementação. (LÜCK, 2013, p. 36).

Para que esta dinâmica seja possível são necessárias pessoas que saibam quais os seus papéis mediante os processos de ensino, uma equipe gestora que tenha atitudes adequadas, visão educacional, boa formação pedagógica, sendo proativa no planejamento e na execução de seu trabalho.

Aos diretores escolares compete zelar pela realização dos objetivos educacionais, pelo bom desempenho de todos os participantes da comunidade escolar e atingimento dos padrões de qualidade definidos pelo sistema de ensino e leis nacionais, estaduais e municipais. (LÜCK, 2009, p. 22).

Assim, o gestor precisa sempre estar bem informado a respeito das questões que envolvem a sociedade e as decisões a respeito da educação, para que assim possa orientar da melhor forma a sua equipe. Lück (2009, p.23) alerta que:

A gestão escolar, como área de atuação, constitui-se, pois, em um meio para a realização das finalidades, princípios, diretrizes e objetivos educacionais orientadores da promoção de ações educacionais com qualidade social, isto é, atendendo bem a toda a população, respeitando e considerando as diferenças de todos os seus alunos, promovendo o acesso e a construção do conhecimento a partir de práticas educacionais participativas, que fornecem condições para que o educando possa enfrentar criticamente os desafios de se tornar um cidadão atuante e transformador da realidade sociocultural e econômica vigente, e de dar continuidade permanente aos seus estudos. . (LÜCK, 2009, p. 23).

A partir do pensamento da renomada autora, conclui-se portanto que o trabalho de gestão escolar encontra-se diretamente ligado aos anseios da sociedade, uma vez que a escola deve ser um mecanismo de preparação do aluno, para que esse saiba lidar com os desafios que a vida impõe, reconhecendo-se como cidadão, assumindo seu papel como tal, perante a comunidade.

O trabalho de gestão escolar envolve algumas dimensões específicas, a serem levadas em consideração, em tal processo, pois é através delas que o gestor mantém o controle das situações e consegue integrar as diversas áreas de atuação, as quais deve gerir.

Não se recomenda, nem se justifica, a divisão de trabalho nas escolas, como muitas vezes ocorre, delimitando-se para o diretor a responsabilidade administrativa e para a equipe técnico-pedagógica a responsabilidade pedagógica. Estes profissionais são participantes da liderança pedagógica exercida pelo diretor, exercendo essa responsabilidade em regime de co-liderança. Ao diretor compete zelar pela escola como um todo, tendo como foco de sua atuação em todas as ações e em todos os momentos a aprendizagem e formação dos alunos. (LÜCK, 2009, p. 23).

Diante do exposto acima, conclui-se que todos precisam fazer parte do processo, para que esse se tornem cada vez mais válido e sendo o gestor quem deve ter em mente estratégias para que a interação entre o grupo ocorra. Assim,

todos saberão de tudo o que ocorre dentro da organização, tomando para si o sentimento de responsabilidade recorrente das escolhas e ações feitas em conjunto.

Segundo Lück (2009, p. 26): “podemos organizar a gestão escolar em dez dimensões, agrupadas em duas áreas, de acordo com sua natureza: organização e implementação”, as quais iremos citar e discutir ao longo deste capítulo.

Mas o que se pode entender como sendo uma organização, no entendimento da renomada autora? Lück (2009, p.26), define a área de organização como sendo: “todas aquelas que tenham por objetivo a preparação, a ordenação, a provisão de recursos, a sistematização e a retroalimentação do trabalho a ser realizado”.

Importante ainda salientar que a área citada acima, é de vital importância para a sobrevivência das escolas, pois é a partir daí que ela começa a ser estruturada, tanto no tocante aos recursos financeiros quanto administrativos e pedagógicos, que constituem os elementos essenciais para que ela exista. Assim constituirão os pilares na organização pelo qual se tornará mais fácil o desenvolvimento eficaz do processo de ensino aprendizagem bem como a gestão de pessoas, documentos e de recursos.

Pode-se dizer, que são as dimensões de planejamento, monitoramento e avaliação das ações promovidas na escola, e a gestão de resultados, que mantém as organizações escolares no caminho correto, em busca de melhorar a cada dia. Assim podemos destacar quatro pontos relevantes dentro da dimensão da organização.

O primeiro ponto são os Fundamentos e princípios da educação e da gestão escolar, os quais definem para quais fins aquela instituição existe, no que ela se apoia, para que seja relevante o seu trabalho e quais normas de conduta ela segue. Aqui percebe-se os valores, a ética que passa a ser o norte da instituição e na qual sustentará seu agir e tomada de decisões.

Em seguida, o Planejamento e organização do trabalho escolar, é colocado como segundo ponto, sendo de total importância, pois se o trabalho for mal planejado e desorganizado, os profissionais ficam perdidos, sem saber por onde seguir ou como proceder mediante aos acontecimentos. Já em um local onde cada indivíduo sabe quais são os deveres a serem cumpridos, sendo liderados por alguém que esteja sempre à frente de todo processo, os desafios certamente serão facilmente vencidos.

O Monitoramento de processos e avaliação institucional, é elencado como o terceiro ponto a ser discutido. Assim, pode-se ressaltar que o gestor precisa sempre estar atento a essas questões, pois ele é o responsável por tudo o que acontece, ele delega as funções, mas não pode tornar-se alheio aos meios pelos quais os funcionários vão chegar aos resultados esperados. Necessita inteirar-se de como caminha a instituição, se está de acordo com o esperado ou não, se atende às metas esperadas e usar das avaliações institucionais para tentar compreender o que deve ser feito para melhorar.

Por fim, o último ponto relevante na organização, primeira área do trabalho é apontada a Gestão de resultados educacionais, enfatizando que o trabalho do gestor deve sempre estar voltado para o fim maior da escola, que a aprendizagem. É a partir dos resultados alcançados pelos discentes que o gestor precisa organizar o seu trabalho, estudando quais aspectos podem ser mudados para que se chegue ao ponto desejado.

Já a segunda área vem tratar das dimensões de implementação, sendo retratada por Lück (2009, p.26) como sendo “aquelas desempenhadas com a finalidade de promover, diretamente, mudanças e transformações no contexto escolar”.

Tais dimensões envolvem seis aspectos, sendo eles diretamente relacionados com os resultados obtidos pela escola. O primeiro deles é a gestão democrática e participativa, sendo por meio de tal aspecto que a escola deve cada vez mais se tornar um local de decisões conjuntas, para melhor solucionar problemas, integrando a participação da comunidade, o que deve refletir nas ações pedagógicas em sala de aula, melhorando os processos, e convívio das pessoas em grupo.

A gestão de pessoas é a segunda dimensão do trabalho do gestor a ser discutido, sendo necessário que ele tenha sempre uma atenção especial para esse aspecto, pois é primordial dentro de uma organização que seus membros tenham um bom convívio, estejam satisfeitas com o seu trabalho. Isto dará condições para que desempenhem melhor seus papéis, para isso o gestor precisa ter uma percepção aguçada a respeito das ações de sua equipe, sabendo escutar e ajudar, sempre que houver alguma situação que coloque em risco a interação do grupo, não somente entre partes, mas com a comunidade, pais e alunos.

No ambiente escolar, onde se prima pelo ensino de qualidade, a dimensão da gestão pedagógica deve ser muito bem planejada e supervisionada. Assim, para que

a escola alcance seu maior objetivo, devem haver sempre aperfeiçoamentos na forma de ensinar, nas estratégias e no currículo, sendo por meio de análises de resultados, das exigências da prática social e também observação do cotidiano escolar, é que este trabalho se torna possível.

A dimensão da gestão administrativa deve ser sempre bem organizada, pois é ela que provê condições de existência para a escola, quando ela tem um bom administrador, sempre planejando e que tenha uma visão de curto e longo prazo, será sempre mais difícil que ela passe por dificuldades financeiras.

Observa-se uma grande influência cultural no ambiente escolar, por meio dos anseios da comunidade, quais as suas expectativas a respeito da forma com que a escola dará ênfase a essas questões, podendo se manifestar de diferentes formas, dependendo se ela é em grandes centros ou de interior, rural ou urbana, etc.

Assim, para Libâneo (2013, p.93) “a cultura da escola pode ser modelada, planejada, conformada para atender aos objetivos da direção”. Dessa forma o gestor precisa saber usar tal mecanismo para atender às necessidades de sua escola, promovendo e fortalecendo tal cultura, para que a escola seja também um meio cultural.

Por fim, a dimensão do trabalho do gestor é a de gestão do cotidiano escolar, pois sempre existem problemas a serem resolvidos, pessoas precisando de algo, e se o gestor não souber organizar bem o seu tempo, ele acabará tomado por tarefas que poderiam ser resolvidas por outras pessoas, não sobrando tempo para as suas demais funções.

A gestão escolar já passou por várias fases, apoiando-se em diversos princípios para que funcionasse, chegando ao que conhecemos hoje. Considerando isso, deve-se lembrar que a medida que a sociedade, com todas as suas peculiaridades, sofre mudanças, as organizações também precisam mudar para que continuem dialogando e relacionando-se, caso contrário, estarão cada uma olhando para o seu umbigo e caminhando na contramão da outra, negando os condicionantes e determinantes que influenciam ambas.

3 - TIPOS DE LIDERANÇA PRESENTES NA GESTÃO DAS ESCOLAS E SEUS EFEITOS NA POSTURA DE PROFESSORES E ALUNOS

Cada pessoa leva consigo concepções de liderança, da forma correta de liderar, as características dos líderes admiráveis que conheceram ou conviveram, ou o contrário, experiências negativas com líderes abomináveis. Assim, suas atitudes dependem destes fatores e por isso torna-se difícil a execução do trabalho de caracterização da liderança escolar, sendo que esta difere de gestor para gestor.

Apesar disto, o líder precisa reconhecer qual o seu papel, frente a tal organização, procurando aperfeiçoar-se para que tenha êxito. Assim, ele necessita desenvolver-se em variados aspectos e dentre eles destaca-se o poder de escuta, para que tenha a percepção de esperar que o outro exponha suas demandas, para que, sem interrupções, somente após analisar a situação, ele possa dar um feedback, conselhos, orientações, encaminhamentos. Torna-se bastante desagradável e desmotivante não receber a devida atenção e zelo, quando tenta se estabelecer uma interlocução com o outro, principalmente quando este outro é o seu gestor, sua gestora.

O líder não precisa ser necessariamente o detentor de todas as respostas, mas procurar encontrá-las em conjunto com sua equipe. Assim elas passarão a ser aceitas mais facilmente, uma vez que partiram das bases e não por imposição superior.

Ao falar sobre liderança, é fundamental ressaltar o quão variados são os seus significados, podendo ser tratada como traços, aspectos, teorias, estilos de dirigir uma equipe. Assim, deve-se entender que a forma como a liderança acontece depende do meio no qual ela está inserida, das necessidades de um grupo e suas propriedades.

Dessa forma, no intuito de relacionar as teorias de liderança com a gestão escolar, tanto quanto ao ambiente educacional, foram selecionadas três teorias de estilos sendo elas, o estilo autocrático, o democrático e o laissez-faire.

Tais estilos serão abordados com mais profundidade a seguir, procurando estabelecer um elo com a gestão e o ambiente escolar, onde a mesma ocorre.

3.1 Estilo autocrático

Nesse estilo, o poder está centralizado nas mãos do líder, é ele quem toma todas as decisões, sem levar em consideração a opinião de sua equipe. O sucesso do líder, nesse caso, “é determinado por sua capacidade de, mobilizar seguidores, a partir de sua autoridade” (LÜCK, 2011).

A liderança parte do pressuposto de que, se o trabalho for bem organizado, não existirão problemas, ficando a cargo do líder, pensar e planejar os meios pelos quais os liderados irão trabalhar, separando assim a tarefa de pensar e a de fazer.

Desse modo, o poder sempre estará nas mãos do líder, privando os demais de dar opinião, ou tentar mudar algo pré-estabelecido. Assim se a organização tem sucesso ele se deve ao gestor, dessa mesma forma se tiver insucesso, a responsabilidade continuará sendo dele, desconsiderando todos os processos sociais, trabalhando com o pressuposto de que tudo depende exclusividade de suas ações.

Segundo este estilo, também são desconsiderados os fatores do contexto e da coletividade do grupo, no desenvolvimento da liderança, tal como na teoria de traço e fato. E, é fácil concluir que um tal líder demandaria traços de personalidade mais fortes e uma grande capacidade de persuasão. (LÜCK, 2011, p.77)

Nesse caso, o líder precisa ter uma personalidade bem marcante, a fim de influenciar o grupo, de modo que os seus liderados aceitem suas ordens, sem que haja questionamento, levando a liderança a se tornar uma mera repetição de ordens.

Segundo Lück (2011, p.77) “cabe destacar que o estilo autocrático tende a ser mais orientando para a eficiência do que pela eficácia, assim como a ser mais conservador”. Pois, sendo o líder alguém que quer o poder em suas mãos, ele optará por orientar o grupo a solucionar somente os problemas, que forem sugeridos no momento em que surgem, utilizando estratégias pré-estabelecidas, definidas por ele fazendo com que seu grupo seja eficiente, mas não eficaz.

Para ser eficaz, seria necessário o indivíduo não esperar que algo aconteça para agir, uma vez que ele prevê as situações e se previne para que elas não ocorram, precisando assim pensar por si só, tomando decisões que influenciarão o grupo.

No entanto, o estilo autocrático não se resume a pontos negativos, existindo situações em que ele torna-se necessário, por exemplo, em locais de desordem,

para que possa-se organizar situações, ou mediante decisões que precisam ser tomadas rapidamente.

Nas organizações em que o líder toma para si todas as responsabilidades, os liderados não se dão ao trabalho de pensar em métodos, estratégias ou formas de ação para melhoria dos espaços nos quais estão inseridos, neste caso, na escola, os funcionários simplesmente esperam ordens, para executá-las sem questionamentos, fazendo com que o trabalho torne-se sistematizado e hierarquizado.

Quando este tipo de situação ocorre, os professores tornam-se acomodados, não conseguindo resolver conflitos em sala de aula, nem tomar decisões a respeito de como conduzir a classe, não aceitando-se questionamento por parte dos alunos, os quais vão sendo condicionados a tornar-se meros recebedores de conhecimento e conseqüentemente, de ordens e regras já predeterminadas.

3.2 Estilo democrático

Nesse estilo a preocupação é em considerar todas as opiniões em momento de decisão, deixando que cada membro da equipe assuma sua responsabilidade em prol do desenvolvimento da organização. Assim, Lück (2011,p.78) afirma que:“ele está associado à criação de uma cultura de liderança disseminada em toda a organização e, portanto, altamente compatível”.

Para que esse estilo tenha sucesso precisa-se que, as pessoas reconhecem seus papéis, sendo proativos, tendo-se os mesmos objetivos, reconhecendo-se que sem a ação de todos, o grupo não seguirá no caminho certo.

Para Lück (2011, p. 78) “os pressuposto que subjazem a este estilo de liderança são os de que as pessoas, organizadas em todo trabalho conjunto, é que fazem a diferença e garantem a promoção de resultados organizacionais”.

À medida que os indivíduos vão tomando para si responsabilidades cada vez maiores, eles passam a preocupar-se com os resultados objetivos, tornando-se agente de mudanças.

Mas para que cada membro da organização sinta-se à vontade para dar sua opinião, interagindo com o grupo, torna-se imprescindível que o líder crie oportunidades para que isso ocorra.

“Este estilo de liderança é marcado pelo fortalecimento da escola como um todo, de tal modo que, diante da eventual saída do gestor, não ocorreria um vácuo que resultaria em um retrocesso na escola” (LÜCK, 2011, p. 78). Tal situação não ocorreria, pois o líder trabalha dando autonomia para que sua equipe saiba agir e tomar decisões assertivas, sem que ele esteja presente.

O estilo de liderança democrática é desenvolvido, através de atitudes e ações contínuas, para que os indivíduos desenvolvam o espírito de responsabilidade e liderança, sendo ele o mais indicado, levando-se em consideração as diretrizes da Constituição Brasileira e da LDB, Lei 9394/96.

Conclui-se que neste estilo os professores passam a reconhecer suas responsabilidades, tendo autonomia para escolher e pensar na melhor forma de trabalhar, para que os alunos assimilem os conteúdos. Isso só ocorre, pois esse profissional sabe que tem o apoio e auxílio de seu gestores e supervisores, os quais sempre se colocam à disposição para trabalhar em equipe, reconhecendo que este é o meio pelo qual obtém-se os melhores resultados.

Devido a todo trabalho colaborativo, presenciado pelos alunos, esses passam a se comportar de forma a seguir os exemplos vivenciados, tornando suas relações em sala de aula mais democráticas e orientadas por princípios de respeito ao próximo, assim recursos como os trabalhos em grupo tornam-se mais fáceis de serem utilizados e mais produtivos.

3.3 Estilo laissez-faire

Segundo Lück (2011, p. 81), esta forma de concepção: “é marcada por uma falta de liderança e de direcionamento definidos externamente à organização ou grupo, em vista do que tendem a evoluir segundo sua própria vontade”. Sendo assim, o grupo não sabe de onde partir e seguir, para que fim estão trabalhando, dificilmente levando a organização a alguma evolução, pois o processo torna-se fragmentado.

Infelizmente, este estilo de liderança está presente em muitas escolas brasileiras, devido à falta de experiência e espírito de liderança ou mesmo pelo gestor não querer ter trabalho de organizar a instituição, assim sem que se perceba este estilo torna-se recorrente nas organizações.

Segundo o estilo *laissez-faire* é desconsiderado o pressuposto de que as pessoas precisam de orientações, e até mesmo de que é necessário o trabalho em equipe para que a escola evolua. Lück(2011, p. 83) ainda destaca que “pouco cuidado é dado às questões administrativas e organizativas necessárias à sustentação e bom funcionamento da unidade, daí por que o estilo tem sido identificado como ineficaz”.

Quando o gestor, supervisor e professores deixam de exercer seus papéis de líderes, surgem lideranças que não contribuirão para o sucesso organizacionais, sendo que estas preocupam-se com o que será melhor para indivíduos isolados, ou para um pequeno grupo, “ela deixa de refletir, como deveria, uma consciência de responsabilidade social de todos que nela trabalham”.(LÜCK, 2011, p. 83)

Portanto, pressupõe-se, segundo Lück (2011, p. 84) que o mais adequado seria “não escolher, deixar acontecer ao sabor da sorte, não assumir responsabilidade por esta ou aquela direção”.

Entre os anos de 1950 e 1960 este estilo teve seu tempo de glória, infantilizando “o ensino centrado no aluno, deixando a ele a liberdade de escolha do que e como estudar” (LÜCK, 2011, p. 84), porém, as organizações escolares precisam prestar contas de seu trabalho, assim tornando-se inviável trabalhar-se com este estilo.

Nos ambientes onde este tipo de liderança está presente, não existe direcionamento, assim destacam-se nas escolas, por parte dos professores a postura de trabalhar isoladamente, pois estes não têm apoio de gestores e coordenadores, desconsiderando-se a missão que a organização escolar deve desempenhar e sua visão a respeito da comunidade a qual pertence, deixando de ser um agente transformador do ambiente social.

Portanto, devido a forma com que comportam-se os profissionais da organização escolar, é que os alunos iram comportar-se bem ou não, neste caso a desordem torna-se eminente, tanto quanto o individualismos entre os estudantes, pois sendo este o exemplo observado por eles, não vê-se problemas em comportar-se dessa mesma forma.

Em geral, ninguém se enquadra em apenas um dos estilos e cada um deles dependendo da situação e do ambiente apresenta as suas vantagens e desvantagens. Normalmente, os três modelos se misturam no dia a dia da escola. Em algumas situações, o diretor tende a ser mais democrático, chamando a

participação de toda a comunidade escolar para a discussão de determinada questão. Em outras, toma decisões sozinho, caracterizando uma atitude mais centralizadora. E em muitos casos delega decisões aos professores e coordenadores pedagógicos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se, portanto a partir desta pesquisa que existem muitos meios pelos quais um gestor pode trabalhar, mas, se esse não souber o perfil de sua equipe e de que forma deve liderá-la, este ficará perdido em meio a tantas situações adversas. Observa-se que não existe uma receita ou um caminho pelo qual deva-se seguir, mas sim muitas orientações e estudos analisando-se os comportamentos e situações em que há a atuação de líderes e gestores. Assim, em busca de aprimoramentos, o gestor deve ser alguém atento para as questões que envolvem o ambiente escolar, para as relações entre os indivíduos, buscando que a interação entre eles seja dialógica e produtiva.

Portanto, a relação entre a liderança e a gestão escolar não deve ser dissociada, mas sim complementar, pois estas devem caminhar juntas, para que os fins da organização escolar sejam alcançados, tendo em vista que a forma de gestão democrática vem sendo a mais aceita, pois busca-se a colaboração de todos os envolvidos, fazendo com que eles criem um espírito de responsabilidade em relação a empresa chamada escola.

Constata-se, que os processos de gestão não surgiram por acaso, mas sim pela necessidade de aprimorar as formas de administração, para que estas pudessem ser utilizadas no ambiente escolar, que apresenta várias dimensões e múltiplas facetas, as quais o gestor deve sempre preocupar-se em dar atenção, nunca deixando que uma seja prejudicada em detrimento da outra, pois todas precisam ser bem geridas para que o processo educacional aconteça conforme o esperado.

Evidencia-se ainda com esta pesquisa que cada indivíduo carrega consigo uma concepção pré-formada do que seja liderar, assim quando chega ao cargo de gestão, as suas atitudes e a forma pela qual ele irá trabalhar dependerá disso.

Assim sendo, é nesse ponto que o gestor precisa auto avaliar-se criticamente a respeito de suas atitudes, buscando formas de aprimoramento, para que consiga corrigir erros, não deixando-se levar por atitudes impensadas, pois sendo ele o líder, suas atitudes, boas ou ruins sempre irão refletir na forma com que seus liderados agem, levando professores e alunos a adotar, em suas relações, os mesmos mecanismos de liderança aos quais são submetidos.

Por fim, tornou-se evidente que é fundamental ao gestor assumir seu papel de líder perante a organização, buscando sempre estar bem informado, dando oportunidades para que todos tenham voz ativa, levando os processos a serem discutidos, desenvolvendo a cada dia sua própria forma de gerir o ambiente escolar, em busca de transformações, tendo como propósito maior, a qualidade do processo ensino aprendizagem.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, I. **Administração: teoria, processo e prática**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

KELLEHER, K. A melhor lição de liderança. In: DRUCKER, P. **De líder para líder**. São Paulo: Futura, 1999.

LACERDA, Beatriz P. **Administração Escolar**. Revista Atualizada. São Paulo: Pioneira, 1977.

LDB - **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**: Texto na íntegra Lei 9394 de 20 de dezembro de 1996. São Paulo: Saraiva, 1996.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola: Teoria e Prática**. 6. ed. São Paulo: Heccus Editora, 2013.

LIBANEO, José. C.; OLIVEIRA, João F. de. TOSCHI, Mirza S. **Educação Escolar: políticas, estrutura e organização**. São Paulo: Cortez, 2007.

LÜCK, H. **Gestão educacional: uma questão paradigmática**. 10. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2013.

_____. **Liderança em gestão escolar**. 7. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.

_____. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. 4. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2000.

_____. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009.