

LIDERANÇA ESCOLAR: UM DESAFIO DA GESTÃO

Adriana Maria Spaniol¹
Dalila Inês Maldaner Backes²

RESUMO

O presente artigo tem como enfoque central a atuação do gestor líder e o exercício da liderança em duas escolas da rede estadual de ensino do Município de Canela / RS. Nesse sentido, procuramos analisar o exercício da liderança nas instituições pesquisadas a partir da atuação dos gestores líderes e seus impactos na comunidade escolar, segundo pressupostos de uma gestão democrática participativa. Para tanto, organizamos uma pesquisa qualitativa, na qual a coleta de informações acerca do contexto pesquisado contou com os seguintes instrumentos: entrevistas semiestruturadas com as gestoras das escolas; aplicação de questionários com professores, supervisores e diretores; observação da realidade e análise documental. Para a compreensão dos dados coletados e a busca de respostas acerca do problema ora investigado, optamos por duas categorias de análise que emergiram das falas das diretoras pesquisadas: estilos de gestão e liderança. O presente estudo propiciou importantes reflexões acerca do papel do gestor líder na atualidade, conhecimentos, habilidades e competências necessárias à sua atuação, assim como o estudo e a compreensão dos estilos de liderança e gestão adotados nas unidades pesquisadas.

Palavras-chave: Gestão. Liderança. Gestor Líder. Participação.

ABSTRACT

This article has as central focus the performance of the leader manager and the exercise of leadership in two schools, of the state network education in the municipal district of Canela/RS. Accordingly, it was analyzed the exercise of leadership in the surveyed institutions from leaders manager acts and their impacts in school community, according to a democratic participatory management assumptions. For that, it was organized a qualitative research which applied the following instruments to collect data: semi-structured interviews with school managers; applying questionnaires with teachers, supervisors and principals; reality observation and documental analysis. The data collected was classified in two main categories of analysis that emerged from the researched principals' speaking: management styles and leadership. This study provided important reflections concerning the leader manager role nowadays, such as; the abilities and competences needed for his performance, as well as, the study and the understanding of leadership and management styles adopted in the surveyed units.

Keywords: Management. Leadership. Leader Manager. Participation.

¹ Graduada em Pedagogia, com habilitação em Supervisão e Administração Escolar, pela Universidade Feevale. Professora da rede pública de Canela. E-mail: adrianaspaniol@ibest.com.br.

² Professora do curso de Pedagogia da Universidade Feevale. Graduada em Pedagogia, com habilitação em Supervisão Escolar. Mestre em Educação pela UFRGS. Professora orientadora da referida pesquisa. E-mail: dalilai@feevale.br.

INTRODUÇÃO

O presente estudo sobre os Estilos de Gestão e Liderança nos contextos escolares traz uma importante reflexão acerca da concepção de gestão e liderança adotadas nas instituições pesquisadas, assim como discute a prática da liderança do gestor líder nas unidades, as habilidades e competências necessárias à sua atuação. Esta pesquisa é parte resultante do Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação em Pedagogia da Universidade Feevale. A temática de pesquisa emergiu da trajetória educativa e profissional da autora, que esteve sempre relacionada à administração, à gestão escolar e aos seus desdobramentos.

Sobre os Estilos de gestão, os autores Vieira (2003), Libâneo (2003) e Lück (2006) identificam duas variáveis básicas para a definição desses estilos: a participação e o processo de tomada de decisão. Essas variáveis configuram na prática a dinâmica de trabalho utilizado pelo gestor e seus liderados. Os autores ainda destacam que os estilos de gestão se classificam em: técnico-científica, autogestionária, interpretativa e democrático-participativa, os quais serão abordados no decorrer deste artigo, dando maior ênfase às concepções de gestão adotadas nas unidades pesquisadas.

Sobre os estilos de liderança, Lück (2008) e Chiavenato (1999) identificam três teorias de liderança que têm sido amplamente disseminadas e utilizadas em programas de formação sobre liderança: I) Teoria dos Traços da Personalidade, que analisa a liderança a partir de características específicas do líder; II) Teoria dos Estilos de Liderança, a qual se assenta na ênfase dada à distribuição do poder; III) Teoria Situacional, que explica a liderança a partir dos processos e fatores contingenciais e a cultura organizacional dos contextos. Contudo, apesar de considerarmos as demais teorias de liderança, nos deteremos no estudo dos Estilos de liderança no contexto escolar pesquisado.

Nesse sentido, os estilos de liderança baseiam-se na ênfase com que o poder é centralizado ou distribuído no ambiente de liderança, em que três estilos são indicados: a) autocrático; b) democrático; c) *laissez faire*. Esses estilos estão fortemente ligados às estruturas organizacionais e concepções de gestão adotadas.

A metodologia de pesquisa qualitativa destacada por Ludke e André (1986) foi escolhida

por apresentar características que vão ao encontro do que objetivamos nesta pesquisa, ou seja: o pesquisador mantém contato direto com a situação pesquisada, na qual os fenômenos ocorrem naturalmente, num contexto sujeito a influências internas e externas; os dados coletados são predominantemente descritivos, ricos em descrições de pessoas, situações e acontecimentos; a preocupação com o processo é maior que com o produto, sendo que o interesse do pesquisador é verificar como o problema se manifesta no cotidiano escolar.

Toda pesquisa em educação implica o levantamento de dados de fontes variadas e esta não poderia ser diferente. É uma das fases mais importantes da pesquisa, com o intuito de recolher informações prévias sobre o campo de interesse. O levantamento de dados foi realizado em três etapas: pesquisa de campo (observação da realidade, entrevista semiestruturada e questionário com questões fechadas para as diretoras das escolas denominadas A e B, sendo o mesmo questionário aplicado a um supervisor educacional das referidas escolas e cinco (5) professores de uma turma de 3º ano do Ensino Médio); análise documental (Regimento Escolar, Projeto Político Pedagógico, Legislação - lei 10.576/95 e 11.695/01, a qual dispõe sobre a Gestão Democrática no Ensino Público) e pesquisa bibliográfica.

Com a coleta de dados definida, passamos para a fase formal da pesquisa, que corresponde à análise dos dados coletados, em que o pesquisador, a partir de possíveis direções teóricas, estuda o material acumulado, buscando destacar os principais achados da pesquisa. Nesse sentido, Cauduro (2004), André e Ludke (1986) destacam algumas estratégias que facilitam a análise e a interpretação dos dados coletados como o uso da codificação e categorização do material coletado e a triangulação deste, que corresponde à análise de todo o material obtido ao longo da pesquisa com o referencial teórico e as considerações pessoais, para chegarmos à conclusão do estudo.

Assim, definimos o presente estudo, que teve como enfoque principal pesquisar como ocorre a atuação do gestor e o exercício da liderança em duas escolas da rede estadual de ensino do Município de Canela/RS. Para dar conta do estudo proposto, definimos como objetivo geral de pesquisa: analisar

o exercício da liderança do gestor em duas escolas públicas e seus impactos. Os objetivos específicos ficaram assim definidos: observar qual a influência da cultura organizacional da escola e de seus integrantes no exercício da liderança; identificar a relação entre gestão e liderança a partir da atuação dos gestores no contexto escolar; refletir sobre a atuação do gestor líder na escola, as habilidades e competências necessárias à sua atuação.

Nesse sentido, as escolas pesquisadas foram nomeadas de **escola A** e **B**, ambas da rede estadual de ensino. A **escola A** atende um total de 1.318 alunos em um bairro de periferia, numa comunidade carente, com dificuldades estruturais e sociais, com um histórico de altos índices de violência, que vêm sendo superados com uma educação de qualidade e em regime integral. O atendimento é realizado em turno integral e noturno, nas modalidades de Ensino Fundamental de oito e nove anos e Ensino Médio. A escola destaca-se por ser uma das únicas da região a manter um regime de educação integral para todos os educandos, numa proposta pedagógica diferenciada, com uma ótima infraestrutura física, material e de recursos humanos, seguindo fundamentos de uma gestão democrático-participativa. A equipe diretiva é composta pelo Diretor e pelo vice-diretor, assessorados pelo Conselho Escolar e pelo Conselho Técnico-administrativo-pedagógico e financeiro.

A **escola B** atende um total de 1.638 alunos, em três turnos de funcionamento - manhã, tarde e noite - nas modalidades de Educação Infantil, Ensino Fundamental de oito e nove anos, Ensino Médio Regular, Curso Normal e Aproveitamento de Estudos, Educação de Jovens e Adultos - EJA. A escola destaca-se por atender alunos de todas as classes sociais e ser uma das únicas da região a trabalhar com a formação de professores para Educação Infantil e Séries Iniciais em nível médio. A equipe diretiva é composta pelo Diretor e pelo vice-diretor, assessorados pelo Conselho Escolar.

GESTÃO E LIDERANÇA

I. Estilos de gestão

Segundo Libâneo (2003), a organização e os processos de gestão assumem diferentes modalidades, conforme a concepção de educação que se adota. As concepções de gestão refletem diferentes posições políticas e pareceres em relação ao papel das pessoas na sociedade. Assim, Vieira

(2003), Libâneo (2003) e Lück (2006) identificaram duas variáveis básicas para a definição dos estilos de gestão: a participação e a tomada de decisão. Os autores também destacam que os estilos de gestão se classificam em: técnico-científica, autogestionária, interpretativa e democrático-participativa.

Em entrevista realizada com as gestoras das escolas A e B sobre os estilos de gestão adotados em suas instituições, as gestoras fizeram os apontamentos seguintes.

A GA respondeu que defende e utiliza uma gestão aberta, transparente, pautada no diálogo, na visão do outro como ser humano, que contribui diariamente para o sucesso do processo e utiliza-se de um lema: *“aprender e dividir o aprendizado, para assim multiplicá-lo”*.³ Ainda salientou que seu estilo de gestão está firmado na participação, que é o carro chefe da instituição. O símbolo da escola, elaborado pelos alunos, prioriza que *“A participação faz a diferença”* e cada integrante da comunidade escolar é considerado um parceiro da escola que trabalha e move a instituição para o sucesso e a renovação constante. Segundo ela, *“o segredo da gestão é começar o hoje pensando no amanhã, para projetar o futuro”*.

A GB também destacou que sua gestão é aberta, bastante democrática, contudo, exigente e enérgica na defesa de um trabalho sério, de resultados, sempre pensando em prosperar no sentido de propiciar uma educação de qualidade. *“Sua gestão lidera escutando todas as partes”*, nada é decidido sem uma consulta à comunidade escolar e esta pode ocorrer nos corredores da escola, na sala de aula, na sala dos professores ou na direção e, principalmente, através dos Conselhos Escolares.

É importante salientar que a GA cita características importantes de uma gestão democrático-participativa ao se referir a uma *“gestão aberta, transparente, pautada no diálogo, na visão do outro como ser humano, no incentivo à participação, na parceria com comunidade escolar, no aprender sempre e dividir o aprendizado, no planejar/projetar o futuro”*. Já a GB mencionou que sua gestão é *“aberta e procura escutar todas as partes, lembrando também que costuma ser exigente e enérgica na cobrança de um trabalho*

³ As falas das gestoras pesquisadas estão destacadas em itálico e entre aspas.

sério para a melhoria da qualidade educativa”.

O estilo de gestão de uma instituição é definido a partir de suas escolhas, das estratégias de gestão que regem o processo. Nesse sentido, podemos observar que as diretoras das escolas A e B, ambas da rede estadual de ensino, consideram sua gestão democrático-participativa. Essa adoção ou mudança de concepção se deve à instalação gradativa de um processo de descentralização e democratização da escola pública, desde a implantação da lei nº 10.576, de 14 de novembro de 1995, alterada pela lei nº 11.695, de 10 de dezembro de 2001, que dispõe sobre a gestão democrática no ensino público e outras providências. Junto com essa, também tivemos a definição de novos mecanismos de participação, como os Conselhos e as Instâncias Colegiadas.

Lück (2007) destaca que o movimento em favor da descentralização e da democratização da escola pública tem encontrado apoio nas reformas educacionais e proposições legislativas e concentra-se basicamente em três vertentes básicas da gestão escolar: a) participação da comunidade escolar no processo de seleção dos gestores escolares; b) criação de colegiados/conselhos escolares com autoridade deliberativa e poder decisório; c) repasse de recursos financeiros às escolas e aumento da autonomia.

Analisando o Projeto Político Pedagógico da escola A, encontramos, em seus registros, que a construção da proposta pedagógico-curricular se centraliza na participação de todos os segmentos da escola, na democracia, no conhecimento popular e científico, na ideologia e pluralidade de ideias. Na escola B, não encontramos nenhum registro sobre como foi construída a proposta pedagógica da escola. Em ambas as escolas, não encontramos especificado o estilo de gestão adotado pelas gestoras, apesar de aparecerem literaturas que levam a crer no uso de uma gestão democrático-participativa.

Segundo Vieira (2003), uma organização social é compreendida pelo resultado da interação e do entendimento construído entre as pessoas, pela vivência compartilhada de momentos e experiências comuns. Nesse sentido, uma organização escolar se forma e se define a partir de uma construção social realizada por professores, alunos, pais e integrantes da comunidade escolar. Vieira (2003), Libâneo

(2003) e Lück (2006) destacam que a gestão democrático-participativa acentua a participação de todos na definição de objetivos comuns e na tomada de decisões, contudo, uma vez tomadas estas, cada um deve assumir seu papel na organização, admitindo a coordenação e a avaliação sistemática do sistema, com uma real diferenciação entre funções e especialistas.

Vieira (2003) destaca ainda que as teorias organizacionais se acumulam na tentativa de explicar novos aspectos e questões da realidade, uma vez que as organizações escolares são complexas, ambíguas e paradoxais, o que dificulta a adoção de um modelo único de gestão. Contudo, muitas vezes, observamos que as escolas repetem modelos de gestão assimilados inconscientemente de administradores anteriores, sem a preocupação de compreender a influência das concepções de gestão sobre os objetivos e os resultados pretendidos.

Nesse contexto, podemos observar que a GA ocupa o cargo de diretora de escola há apenas quatro meses e segue o modelo de gestão instituído pela administração anterior, do qual também fazia parte. Mesmo assim, a gestora demonstra total clareza da concepção de gestão que segue e os resultados que deseja alcançar ao longo de sua administração. Ao referenciar o modelo de gestão instituído na escola, a gestora destacou que *“a instituição vem de um longo caminho de muita luta e grandes conquistas, onde o trabalho em equipe e a valorização do ser humano fizeram e fazem à diferença”*. Nesse sentido, observamos que a instituição tem enraizado uma cultura própria, resultante de um processo de construção voltada para a participação. Chiavenato (1999), Libâneo (2003) e Vieira (2003) conceituam essa cultura como cultura organizacional que se caracteriza por um modo de vida próprio, desenvolvido pelos participantes de uma organização.

II. Estilos de Liderança

O trabalho dos gestores escolares se assenta sobre sua capacidade de liderança, isto é, de influenciar a atuação de pessoas para o trabalho, a aprendizagem e construção de conhecimentos, e tem em vista que a gestão se constitui em processo de mobilização e organização do talento humano para atuar de forma

compartilhada na promoção dos objetivos educacionais (LÜCK, 2008, p. 23).

A gestão e a liderança são termos complementares resultantes da sobreposição de significados e papéis. A liderança é um processo de gestão de pessoas e a gestão escolar pressupõe o trabalho em outras dimensões, tais como: gestão administrativa, gestão pedagógica, gestão de resultados (LÜCK, 2007).

Nesse sentido, a liderança é um importante processo de gestão que varia de acordo com a concepção que se adota, com diferentes significados e desdobramentos no contexto escolar. Lück (2008) e Chiavenato (1999) destacam que os estilos de liderança se baseiam na ênfase com que o poder é centralizado ou distribuído no ambiente de liderança. Dessa forma, são indicados três estilos de liderança: **a) autocrático, b) democrático, c) *laissez faire***. Os estilos de liderança estão fortemente ligados às estruturas organizacionais e concepções de gestão adotadas.

Assim, em entrevista, as gestoras das escolas A e B foram questionadas sobre o estilo de liderança adotado em suas instituições: a GA destacou que *“o diretor é o líder maior da instituição e por isso precisa dar exemplo, ter um ideal, sonhar e lutar para que o sonho se concretize”*. Contudo, deixa claro que um líder não é ninguém sem o seu time, ele não age sozinho e precisa do grupo para prosperar. Sua liderança é voltada para a participação, conciliando interesses na projeção de um projeto único, capaz de suprir as necessidades da comunidade escolar, sempre com vistas para o futuro. A GB relatou que procura desenvolver sua liderança de forma participativa, sempre escutando a comunidade escolar. Porém afirmou que: *“tomadas as decisões, sou um líder exigente, que cobra tarefas e serviços, que fica sempre atento ao que acontece ao seu redor”*. Os Conselhos escolares, os professores, os funcionários e os alunos são os parceiros que compõem a liderança do gestor na escola.

Dessa forma, podemos observar que as gestoras A e B definiram sua liderança com base na ênfase dada à participação, num processo democrático, correspondendo com a concepção de gestão que dizem assumir, ou seja, democrático-participativa.

Nesse sentido, tanto a GA como a GB descreveram situações de modo a caracterizar o

estilo de liderança assumido: a GA destacou que *“conhecer o grupo de trabalho é fundamental, saber suas necessidades, considerar o outro como colega, parceiro de trabalho, fazer sentir-se bem, acolhido, dar condições e autonomia de ação”*. O estímulo, a confiança e a motivação fazem o profissional prosperar, buscar conhecimento. *“Os professores e funcionários são a alma da escola [...]”*. O gestor tem que dar a estrutura e o suporte necessário para que o professor possa realizar um bom trabalho e o professor, por sua vez, precisa se dedicar para fazê-lo da melhor forma possível. Contudo, acompanhar de perto tudo o que acontece em sua escola é fundamental.

A GB destacou que *“manter uma boa relação com a comunidade escolar é fundamental e que procura consultar professores, alunos e integrantes dos Conselhos Escolares sempre que tem dúvidas”*. Como exemplo, relatou casos de indisciplina ocorridos em sala de aula, que são resolvidos através de muito diálogo, primeiramente, com professores, alunos e pais e, quando não solucionados, o Conselho Escolar é acionado, para conversar com as partes envolvidas e, assim, definir uma solução. Outra ação destacada pela gestora é a missa das mães, organizada pelos Conselhos escolares, por professores, mães e direção, sendo que a comunidade escolar participa e envolve-se na preparação da missa, ficando responsável pela liturgia, pelos cânticos e pelas apresentações, num gesto de cooperação mútua.

Na tentativa de caracterizar seu estilo de liderança, a GA destacou a importância de conhecer o grupo de trabalho, suas necessidades e aflições, numa relação mútua de parceria constante, enfatizando que o outro produz mais quando está bem-acolhido e se sente bem no ambiente de trabalho. Já a GB caracterizou seu estilo de liderança pautada na relação sólida de parceria com a comunidade escolar, destacando a importância do diálogo nas relações e do envolvimento dos membros da comunidade escolar nas ações da escola.

As gestoras das escolas A e B foram questionadas se se consideram gestoras líderes em suas instituições. A GA relatou: *“me considero um gestor líder apaixonado pelo que faço”*. O sucesso da escola é o reflexo do trabalho de todos, sem exceção, pois *“somos uma grande equipe”*, portanto,

“o sucesso é do grupo e não do gestor”, “a escola somos nós, assim, tudo o que é feito nela recai sobre nós”. A diretora destacou que na escola se formam lideranças diversas, no grupo de pais, alunos, professores e funcionários, e o diretor precisa estar atento a eles, pois podem ser importantes aliados para o trabalho do gestor na escola. É importante também incentivar o aparecimento de novas lideranças no contexto escolar. Já a GB afirmou: “me considero um gestor totalmente líder, minha liderança é total, em todos os setores e serviços da escola”. Ainda destacou que age com energia, determinação e dinamismo, liderando o grupo com segurança, conhecimento e convicção daquilo que diz e faz.

Analisando o relato das diretoras, destacamos algumas considerações importantes: a GA se diz uma gestora líder apaixonada pelo que faz e atribui o sucesso da escola ao grupo, à equipe de trabalho. Além disso, enfatiza a importância do incentivo ao surgimento de novas lideranças, que podem ser grandes aliadas do processo de gestão na escola. Já a GB demonstrou força e controle, ao destacar que sua liderança é total, em todos os setores e serviços da escola. Citou palavras fortes, como energia, determinação, segurança e convicção de tudo que diz e faz na escola, sem atribuir o sucesso de sua liderança ao grupo.

Segundo Lück (2008), considerando que a gestão escolar é um processo compartilhado, torna-se necessário também desdobrar a liderança em co-liderança ou liderança compartilhada, em que ocorre o compartilhamento com outros profissionais ou até com alunos do espaço de tomada de decisão e da oportunidade de interinfluenciar os membros da comunidade escolar. Conforme identificado por Halloran (1990) e citado por Lück: “todos os participantes de um grupo social têm o potencial para o exercício da liderança, nos vários grupos sociais dos quais participam, nos quais há sempre oportunidades para o exercício de vários tipos de liderança” (HALLORAN, apud LÜCK, 2008, p. 21). Contudo, salienta ainda que se trata de um exercício de influência que requer competências específicas, que se desenvolvem continuamente e demandam capacitação profissional e continuada, sempre pensando na melhoria da capacidade de motivar, orientar e coordenar pessoas coletivamente.

Lück (2008) destaca alguns princípios

fundamentais que os gestores escolares devem levar em conta, para aumentar sua liderança e promover o exercício da liderança por todos os profissionais da escola: desenvolver e expressar disponibilidade em aceitar os desafios da liderança; estimular o melhor que existe nas pessoas ao seu redor; ter clareza da dimensão da importância de coisas e ações; orientar-se para a melhoria contínua; estabelecer um plano para o desenvolvimento de habilidades de liderança.

Numa tentativa de refletir sobre o exercício da liderança nos contextos pesquisados, as gestoras das escolas A e B caracterizaram sua atuação como de gestores líderes: a GA citou como habilidades e atitudes essenciais ao gestor líder: “*ser acessível, ter perspicácia; leitura da realidade; ter conhecimento; tolerância; saber trabalhar com a diversidade; escutar; gostar do que faz e enxergar o futuro*”. E destacou ainda que a sala da direção é o lugar mais improdutivo da escola, assim, é preciso sair das quatro paredes e circular pelos corredores e pelas salas da escola, participando de forma ativa da vida escolar. Observando os corredores da escola A, encontramos, no mural da instituição, palavras importantes que contribuem para uma reflexão acerca do trabalho de liderança desenvolvido na escola: Parceria; Responsabilidade; Cooperação; Respeito; Solidariedade; Entusiasmo; Fraternidade; Estímulo; Ética; Busca; Realidade; União; Educação; Comprometimento e Sabedoria.

Já a GB destacou as seguintes habilidades e atitudes como essenciais à atuação do gestor líder: “*ter conhecimento; ser pensante politicamente; ter liderança; ser otimista; ser empreendedor; trabalhar as relações humanas; incentivar o professor para a busca constante do conhecimento e da formação continuada; saber trabalhar em conjunto com a comunidade escolar; ser capaz; ter segurança nas atitudes e decisões do cotidiano*”.

III. Exercício da liderança e a atuação dos gestores líderes

Numa tentativa de refletir sobre o exercício da liderança e a atuação dos gestores líderes no cotidiano escolar, assim como explorar características individuais e de grupo, foram aplicados questionários de questões fechadas com as gestoras líderes, os supervisores e cinco professores das escolas A e B.

Assim sendo, para a utilização dos dados coletados, nominamos as Supervisoras Educacionais de SA e SB e os professores das escolas pesquisadas foram chamados de PA e PB. Com relação às questões abordadas nos questionários, os participantes da pesquisa tiveram a seguinte pergunta: quais habilidades e atitudes de liderança fazem parte da rotina de seu gestor? E, como opção de resposta, constava: *Nunca; às vezes; quase sempre e sempre*.

Analisando as respostas apontadas por SA e SB, assim como GA e GB, observamos que ambas as Supervisoras (A e B) e suas diretoras (A e B) destacaram que as gestoras das referidas escolas *sempre* mantêm, em sua rotina de trabalho, habilidades e atitudes de liderança, tais como: demonstram interesse pelo trabalho de professores, funcionários e alunos; promovem a visão e a missão da escola, tornando-a um modo de pensar vivo da instituição; incentivam e favorecem as ações do Grêmio Estudantil na instituição; aproveitam as oportunidades que surgem para discutir os objetivos da escola, seus propósitos, com a frente à comunidade escolar; reconhecem o bom ensino, as conquistas dos alunos e da equipe escolar, destacando sua relevância; prestam auxílio e apoio aos professores para que possam se envolver, com sucesso, no planejamento curricular e no desenvolvimento dos processos de ensino-aprendizagem.

Destacaram também que *sempre* acompanham e buscam crescer em termos de conhecimento, pessoal e de equipe, sobre os métodos pedagógicos utilizados, pensando em aperfeiçoá-los; dedicam tempo para a orientação de professores e acompanhamento do ensino em sala de aula, motivando a equipe a dar o melhor de si; aconselham e instruem professores para o crescimento profissional e constante atualização das práticas pedagógicas; criticam de forma construtiva sempre que necessário; promovem um clima pedagógico, incentivando novas ideias e elogiando bons feitos; acompanham o desempenho dos professores e alunos, de forma a atingir os objetivos propostos; discutem fatos abertamente, exibindo confiança e receptividade em relação aos outros; solicitam e ouvem atentamente o ponto de vista e a sugestão das pessoas.

Ainda salientaram, em suas respostas, que *sempre* se utilizam da gestão democrática participativa para conseguir o apoio e a ajuda da comunidade escolar, compartilhando o processo

decisório da escola; incentivam e oportunizam situações que favorecem a participação das instâncias colegiadas na escola; atribuem os resultados da escola ao grupo de trabalho; mantêm a escola aberta para a comunidade escolar, incentivando ações e projetos comunitários; utilizam o Projeto Político Pedagógico da escola como instrumento norteador das ações do cotidiano; chamam a comunidade escolar a participar da avaliação e reestruturação do Projeto Político Pedagógico; promovem e mantêm um ambiente favorável para o trabalho em equipe; realizam avaliação institucional de todos os setores e serviços da escola.

Dessa forma, podemos observar a partir das respostas dos questionários de questões fechadas que tanto as gestoras, como as supervisoras das escolas A e B foram unânimes e categóricas ao afirmarem que as habilidades e atitudes de liderança apontadas *sempre* fazem parte da rotina dos gestores líderes de suas instituições.

Em contrapartida, aplicamos o mesmo questionário a cinco professores das escolas A e B, que divergiram em alguns aspectos das respostas das gestoras e supervisoras das referidas escolas. Salientamos ainda que, dos cinco questionários enviados às escolas A e B,⁴ apenas a escola A devolveu-os na íntegra; a escola B, após várias idas a ela, devolveu apenas três questionários preenchidos, sendo que um dos professores participantes se negou a responder às questões por se referirem à atuação do gestor na escola, destacando ter receio de que as informações chegassem à sua direção. Nesse sentido, observamos uma desarticulação entre o ideário teórico da gestora B e a prática correspondente no contexto escolar, uma vez que as habilidades e as atitudes assumidas e reconhecidas no questionário nos levam a crer no uso de uma liderança democrático-participativa.

Nesse contexto, analisando os questionários da escola A, observamos que as respostas apontadas pelos PA correspondem às destacadas pela Supervisora e pela Diretora da escola, sendo que houve divergência em apenas uma questão, apontada por uma PA, quando destaca que a

⁴ Os questionários ficaram sob a responsabilidade dos Supervisores das escolas A e B, uma vez que os professores não possuíam tempo hábil para respondê-los no ambiente de trabalho.

gestora *quase sempre* dedica tempo para orientação de professores e acompanhamento do ensino em sala de aula.

A partir da análise dos questionários da escola B, obtivemos resultados bastante divergentes no confronto de respostas entre PB, Gestora e Supervisora da escola. Nesse sentido, observamos que as respostas apontadas por uma das PB correspondem com as destacadas pela Gestora e Supervisora da escola. Contudo, as demais divergiram em alguns aspectos significativos: uma PB destacou que a gestora da escola *quase sempre* tira proveito das oportunidades para discutir os objetivos da escola, seus propósitos e sua missão com professores, funcionários, alunos e pais; discute fatos abertamente, exibindo confiança e receptividade em relação aos outros.

Já outro participante da pesquisa dos PB destacou que a gestora da escola *quase sempre* promove a visão e a missão da escola, tornando-a um modo de pensar vivo da instituição; incentiva e favorece as ações do Grêmio Estudantil na escola; reconhece o bom ensino, as conquistas dos alunos e da equipe da escola, em reuniões ou ocasiões especiais; aconselha e instrui os professores na busca de crescimento profissional e constante atualização das práticas pedagógicas; revisa, com os professores da escola, os dados de desempenho dos alunos, no sentido de atingir os objetivos propostos. Ainda destacou que às vezes atribui os resultados da escola ao grupo de trabalho; mantém a escola aberta para a comunidade, incentivando ações e projetos comunitários; utiliza o Projeto Político Pedagógico da escola como instrumento norteador para as ações do cotidiano; realiza avaliação institucional com os setores e serviços da escola e *nunca* convida a comunidade escolar a participar da Avaliação e da reestruturação do Projeto Político Pedagógico da escola.

Como podemos observar a partir da análise e do confronto dos questionários de questões fechadas, a escola B apresenta um descompasso entre as opções assinadas pela gestora e pela supervisora e as definidas por dois professores da escola, de um total de três que devolveram os questionários preenchidos, a respeito das habilidades e das atitudes de liderança do gestor escolar no contexto pesquisado, o que leva a crer numa desarticulação entre o saber e o fazer, entre o ideário teórico e a prática correspondente.

Segundo Lück (2008), o desenvolvimento de habilidades e atitudes de liderança é imprescindível para quem desempenha funções educacionais, mediante a prática intencional e contínua de habilidades e atitudes correspondentes. Contudo, essa prática se torna mais efetiva quando associada a um esforço e uma orientação pessoal, no sentido de identificar os comportamentos assumidos e seus efeitos no contexto. É importante destacar que a liderança resulta de um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que devem ser desenvolvidos, sendo que é possível aumentar o controle sobre sua aprendizagem mediante processos sistemáticos de observação-reflexão-prática, em vez de deixar que essa aprendizagem ocorra espontaneamente.

Lück (2008) ainda menciona que a capacidade de liderança não é inata e corresponde a um processo social que se desenvolve a partir da conjuntura sociocultural, assim como do esforço das pessoas em desenvolver essa conjuntura encontrada no contexto de experiências grupais sociais. Para esse desenvolvimento, é importante associar quatro dimensões fundamentais, consideradas os pilares da aprendizagem para o século XXI: conhecer, ser, fazer e conviver (DELORS, 1999). Assim, a liderança é um processo imanente, ou seja, inseparável de contexto social, cabendo aos profissionais da educação o exercício da liderança compartilhada, da liderança educativa e da co-liderança nos contextos específicos de trabalho. Podemos dizer, assim, que o sucesso de todos e de cada um está diretamente vinculado à competência de liderança da comunidade escolar.

CONSIDERAÇÕES PARCIAIS

Retomando as questões que nortearam o presente estudo, considerando o problema de pesquisa, a prática das gestoras pesquisadas e os referenciais teóricos utilizados, destacamos alguns aspectos relevantes acerca das concepções de gestão e liderança do contexto investigado.

A gestão é um processo pelo qual as pessoas se unem coletivamente, mobilizando competências e energias na realização dos objetivos educacionais, portanto, a gestão pressupõe em si a ideia de participação, ou seja, o trabalho associado e cooperativo de pessoas na análise de situações problema, na tomada de decisões, na definição de objetivos organizacionais abraçados por todos e na proposição de uma proposta político-pedagógica,

sua implantação, monitoria e avaliação (LÜCK, 2008).

Nesse contexto, salientamos que ambas as escolas investigadas, de acordo com o referenciado pelas gestoras em suas entrevistas, seguem o princípio da democratização da escola pública, conforme o estabelecido na lei 10.576, de 14 de novembro de 1995, alterada pela lei 11.695, de 10 de dezembro de 2001. Porém a implantação da gestão democrática participativa nas instituições de ensino vai muito além de sua normatização. Ela é considerada como processo político através do qual as pessoas, na escola, discutem, deliberam, planejam, solucionam problemas e os encaminham, acompanham, controlam e avaliam o conjunto das ações voltadas ao desenvolvimento da proposta da escola. Portanto, a gestão democrática participativa é um processo resultante de uma escolha político-pedagógica da comunidade escolar, cujo sucesso depende do grau e da qualidade de participação dos integrantes dessa comunidade, do respeito às normas coletivamente construídas e da garantia de acesso amplo à informação.

Assim, refletindo sobre os resultados da pesquisa delineados nas escolas investigadas, observamos que ambas as gestoras se assumiram democrático-participativas. Contudo, apenas a GA apresentou características marcantes, em suas falas e na organização da instituição escolar, que levaram a crer no uso dessa concepção de gestão no cotidiano da escola. A GB, embora também tenha apresentado características de uma gestão democrático-participativa em suas falas, não evidenciou o uso desta no ambiente escolar, o que mostrou um descompasso entre a ideologia assumida e a prática correspondente.

Em relação aos estilos de liderança, caracterizados pelo comportamento do gestor líder em relação aos seus subordinados na prática cotidiana, baseados na ênfase com que o poder é centralizado ou distribuído no ambiente de liderança, constatamos que: ambas as gestoras líderes apresentaram características que vão ao encontro de uma liderança democrática, segundo os pressupostos de Chiavenato (1999) e Lück (2008), em consonância com a concepção de gestão referenciadas pelas diretoras. Porém apenas a gestora A apontou aspectos significativos que levam a crer no uso de uma Proposta Política Pedagógica sustentada no diálogo, na participação, tornando-a

um modo de pensar vivo da instituição.

Nesse contexto, destacamos que a participação da comunidade escolar na elaboração, reflexão e concretização da proposta pedagógica da escola direciona a prática educativa da instituição, numa linha de trabalho unificada em prol dos objetivos traçados coletivamente, fazendo com que todos se sintam co-responsáveis pelas ações desenvolvidas.

A liderança compartilhada ou co-liderança destaca-se como outro campo importante de ação do processo de democratização da escola, cujo movimento foi constatado apenas nas falas da GA, quando ela referenciou a necessidade de incentivarmos o aparecimento de novas lideranças no contexto escolar, no grupo de alunos, pais, professores e funcionários, assim como aproveitar as já existentes dentro desse contexto. Compartilhar liderança implica depositar confiança nas pessoas, acreditar nelas e prover condições e oportunidades para exercitá-la. Para tal, é importante estimular a consciência de responsabilidade pelas decisões tomadas e permitir a ramificação de novas ideias e novos potenciais de liderança.

Salientamos ainda que liderar pessoas ou organizações é um artefato que se aprende fazendo, não tem receita pronta, sendo que cada profissional deve trabalhar para construir conhecimentos, habilidades e competências necessárias à sua atuação.

Sobre a aprendizagem, como pesquisadora, administradora e Pedagoga, destaco que a prática do gestor líder, em uma comunidade educativa, não é uma tarefa fácil e requer uma renovação constante, além de valorização do ser humano, compartilhamento de autoridade, responsabilidade e resultados, trabalho em equipe, metas coletivamente traçadas e o uso de uma gestão democrática participativa. Nesse contexto, vemos o cotidiano escolar como espaço de aprendizagem e de repensar a prática do gestor líder numa constante ação-reflexão-ação.

REFERÊNCIAS

CAUDURO, Maria Teresa. Um Mosaico – a arte da análise dos dados pelo processo da triangulação. In: CAUDURO, Maria Teresa (Org.). **Investigação em Educação Física e Esporte** – um novo olhar pela pesquisa qualitativa. Novo Hamburgo: Feevale, 2004. 112 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 710 p.

DELORS, Jacques et al. Educação: um tesouro a descobrir. In: LUCK, Heloísa. **Liderança em gestão escolar**. Petrópolis: Vozes, 2008. 165 p.

LIBÂNEO, José Carlos. **Educação escolar**: políticas, estrutura e organização. São Paulo: Cortez, 2003. 408 p.

LUCK, Heloísa. **Liderança em gestão escolar**. Petrópolis: Vozes, 2008. 165 p.

_____. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. 2 ed. Petrópolis: Vozes, 2007. 262 p.

_____. **A gestão participativa na escola**. Petrópolis: Vozes, 2006. 125 p.

_____. **A escola participativa**: o trabalho do gestor escolar. 4 ed. Petrópolis: Vozes, 2007. 159 p.

LUDKE, Menga; ANDRÉ, Marli E. D. A. **Pesquisa em educação**: Abordagens qualitativas. São Paulo: EPU – Editora Pedagógica Universitária, 1986. 99 p.

PRODANOV, Cleber Cristiano. **Manual de Metodologia Científica**. 3 ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2006. 77 p.

RIO GRANDE DO SUL, Lei Estadual nº 10.576 de 14 de novembro de 1995. Dispõe sobre a Gestão Democrática do Ensino Público. Disponível em: <<http://www.educacao.rs.gov.br>>. Acesso em: 20 abr. 2009.

_____. Lei Estadual 11.695 de 10 de dezembro de 2001. Estabelece normas e regulamenta a Gestão democrática no Ensino Público. Disponível em: <<http://www.educacao.rs.gov.br>>. Acesso em: 20 mai. 2009.

VIEIRA, Alexandre Thomaz; ALMEIDA, Maria Elizabeth B; ALONSO, Myrtes (Orgs.). **Gestão Educacional e tecnologia**. São Paulo: Avercamp, 2003. 164 p.