

O papel da liderança dentro do contexto escolar

Autoras:

Ana Cláudia Silva Azevedo Ferreira

Mestranda em Ciência da Educação, pós-graduada em Supervisão e Gestão pedagógica, graduada em letras. Professora da Secretaria Estadual do Maranhão (SEDUC), São Luís

Martha Reis Sousa

Mestra em Ensino de Ciências pela Universidade Cruzeiro do Sul/SP, Pós-graduada em Tecnologia dos alimentos e educação infantil, graduada em Química licenciatura e Química Industrial/UFMA. Professora da Secretaria Estadual do Maranhão (SEDUC), São Luís

Soraia Melo dos Santos

Doutora em Linguística Portuguesa e Línguas Clássicas (LIP) pela UNB, Doutora em Filosofia pela Universidade Complutense de Madrid, graduada em Letras. Professora da Secretaria Estadual do Maranhão (SEDUC), São Luís

DOI: 10.58203/Licuri. 21647

Como citar este capítulo:

FERREIRA, Ana Cláudia Silva Azevedo; SOUSA, Martha Reis; SANTOS, Soraia Melo. O papel da liderança dentro do contexto escolar. In: OLIVEIRA, Habyhabanne Maia (Org.). **Perspectivas e Reflexões sobre a Educação**. Campina Grande: Licuri, 2023, p. 72-79.

ISBN: 978-65-85562-16-4

Resumo

A liderança é uma característica primordial que um bom gestor deve exercer dentro de uma organização, seja em qualquer ambiente funcional, e no contexto escolar é fundamental este tipo de característica, sendo assim, liderança é o processo de influência que os indivíduos, por meio de suas ações, exercem sobre um grupo para alcançar metas comuns ou compartilhadas. O presente artigo tem como objetivo relacionar importantes evidências que avaliam a importância do tema para bons resultados no desempenho educacional. A metodologia utilizada neste trabalho trata-se de uma revisão sistemática de literatura com levantamento bibliográfico. Concluiu-se que a gestão escolar é algo que perpassa por várias níveis organizacionais e que promove a articulação entre as pessoas envolvidas, inspirando-as para que juntas desenvolvam, a cada dia, melhores performances educacionais, portanto, aquele que deseja ser um bom gestor deve adquirir características e habilidades necessárias para guiar um ambiente escolar saudável.

Palavras-chave: Gestor escolar. Desempenho educacional. Educação.

INTRODUÇÃO

Dentro do contexto da contemporaneidade as empresas e organizações estão mais conectadas a cada dia, onde a comunicação e a interação entre as pessoas são cada vez mais dinâmicas e velozes, desenvolvendo a chamada hiper comunicação/internet, na qual, este processo comunicativo desencadeia uma rede de comunicação cada vez mais interligada entre os povos globalizados.

Resgatando um pouco sobre a cultura das organizações, é importante destacar o papel da cultura organizacional dentro do contexto científico, fundamentada em paradigmas oriundos da Antropologia, da Sociologia, da Psicologia e das Ciências Políticas. Segundo Allaire e Firsirotu (1984), a revisão dessas influências pode ser agrupada em dois blocos sendo o primeiro a cultura organizacional como um sistema sociocultural, partindo da ideia de que os componentes sociais e estruturais estão completamente integrados à dimensão simbólica e ideológica da organização, que é compreendida na visão de Hofstede (1991), que entende que a cultura das organizações recebe influência dos níveis mais abrangentes da cultura (nacionais, regionais, sociais etc.). Estas empresas e organizações passam constantemente por mudanças significativas para se adequar aos contextos atuais cada vez mais dinâmicos.

Com esta permanente mudança de paradigma, se faz necessária uma postura distinta de um líder, onde este deve desenvolver habilidades cognitivas que possa agregar pessoas de forma eficiente. Por exemplo, uma postura plural, inclusiva, agregadora, desenvolvendo um papel relevante dentro de uma organização ou empresa. Um verdadeiro líder não nasce pronto, ele vai sendo lapidado ao longo de suas experiências. Um líder deve ter uma óptica diferenciada das pessoas ou ao grupo a sua volta, devendo criar um clima que acolha, tendo e passando confiança para seus liderados.

Alguns estudiosos como Bass (1993), citam os líderes como agentes de mudança. Liderar significa conquistar as pessoas, envolvê-las para que coloquem sua mente, coração, criatividade e excelência a serviço de um objetivo, fazendo com que se empenhem ao máximo nessa missão.

Sabemos que as organizações são múltiplas e complexas, dentro deste universo, o presente artigo vai discorrer sobre o papel da liderança dentro do contexto escolar, enfatizando as características que deve ter um bom líder na função de gestor. De acordo

com Libâneo (2016, p.32) “a organização e a gestão da escola são entendidas como práticas educativas, pois passam valores, atitudes, modos de agir, influenciando a aprendizagem de professores e alunos”.

A gestão escolar está relacionada com o trabalho desenvolvido com as dimensões de gestão administrativa, gestão do currículo e de resultados. Pois envolve várias frentes de comando e um líder deve ter habilidades múltiplas para saber gerir o ambiente escolar. Conforme Bryman (1996, p.280), essas abordagens entendem o líder como alguém que “define a realidade organizacional, por meio da articulação de uma visão, que é o reflexo de como ele ou ela define a missão da organização e os valores que a suportam”.

Neste trabalho, realizou-se uma pesquisa baseada em levantamento bibliográfico, com o objetivo de promover uma análise e reflexão sobre a importância da liderança que permeia o contexto escolar.

GESTÃO ESCOLAR: A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA

Liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir objetivos comuns, inspirando confiança por meio da força do caráter. Planejamento, orçamento, organização, solução de problemas, controle, manutenção da ordem, desenvolvimento de estratégias e várias outras coisas - gerência é o que fazemos, liderança é quem somos. (HUNTER, 2004, p.18-19).

Todas essas habilidades são características relevantes no qual deve ter um bom líder, buscando interagir, unir, ajudar, influenciar positivamente as pessoas que divide o ambiente de trabalho harmonicamente. Dentro do contexto escolar, não é diferente, um bom gestor deve ser dinâmico e inclusivo, pois o trabalho exerce um trato distinto com um mundo que envolve variantes diversas.

Lück (2010) faz a seguinte observação sobre o trabalho do gestor escolar:

“O trabalho do gestor escolar está alicerçado em sua eficiência de liderança, ou seja, cada vez mais, se faz necessário habilidades do gestor de lidar com pessoas, influenciando- as para o desenvolvimento do trabalho de forma harmoniosa, contribuindo para a construção de conhecimentos e aprendizagem, uma vez que a gestão está constituída em um processo de mobilização de organização do talento

humano conduzindo um atuação coletiva e participativa almejando a ascensão dos objetivos educacionais (LÜCK, 2010).

Outro ponto importante a destacar é o lado emocional. Sabemos que grandes líderes devem desenvolver habilidades cognitivas que afetam diretamente as pessoas, estas facetas psicológicas tornam-se essenciais no ambiente escolar, que segundo o fala da autora, Betânia Cândida da Silva Brito:

“O líder precisa buscar sempre o equilíbrio emocional e, para tanto, deve desenvolver a auto percepção, o autocontrole, a empatia e a articulação. A auto percepção é conhecer a si mesmo; o autocontrole é o domínio das nossas próprias ações; a empatia é estarmos atento aos outros, colocando-se em seu lugar”. (BRITO. 2019).

Para ser um bom líder e, conseqüentemente, um bom gestor escolar “é necessário que o gestor exerça a liderança para que, junto com a comunidade escolar, possam superar os obstáculos e desempenhar as suas funções com habilidade e competência, nas dimensões que norteiam o contexto escolar”. (LÜCK, 2010).

A gestão escolar é um campo repleto de ações que devem ser bem coordenadas e orientadas. Segundo Lück (2009, p.23), a gestão escolar está constituída como uma das áreas profissionais, que age no âmbito educacional, que tem por objetivo planejar, organizar, orientar, mediar, liderar, coordenar, monitorar e avaliar todo e qualquer processo que seja necessário para a efetivação das ações educacionais que contribuirão com a aprendizagem e, a formação do educando como um todo.

O autor Lacerda (2005), define liderança como uma forma recíproca de parceria:

“...a maior intenção dessa liderança é promover o desenvolvimento da equipe interfuncional, é preocupar-se e ocupar-se em servir os seus liderados, do que somente dar ordens. É ser ou tornar-se o líder que reconhece que o sucesso de sua organização depende de forma direta de sua equipe. Dessa forma, o líder que age segundo os princípios da liderança servidora, recebe mais feedback do que em outros tipos de liderança, pois quando se objetiva ajudar as pessoas, elas por retribuição tornam-se parceiros”. (LACERDA, 2005).

Entretanto, na realidade do chão da escola, as coisas nem sempre funcionam organizadamente, de acordo com o artigo publicado da Alessandra Mello, é apresentada uma problemática muito comum entre os gestores de escolas, onde os estes se dedicam muito mais às tarefas burocráticas e esquecem das pedagógicas. Como cita a autora:

“Hoje, a maioria desses profissionais passa boa parte do dia supervisionando o fornecimento do material pedagógico, gerenciando e avaliando as condições das salas de aula, atendendo pais, entre outras coisas. Mas o papel do gestor escolar vai muito, além disso: é ele o responsável pelo desenvolvimento do ensino.” (MELO, A. 2021).

A gestão escolar vai muito além disso, pois engloba várias pastas “ele deve administrar a documentação institucional, os materiais pedagógicos e a estrutura física, o que inclui a manutenção de equipamentos, a organização de objetos e espaços do patrimônio escolar.” Então, é algo que perpassa por vários níveis organizacionais, no qual, aquele que deseja ser um bom gestor deve adquirir características e habilidades necessárias para guiar um ambiente escolar saudável. Segundo os pesquisadores do instituto Ayrton Senna, que é uma instituição que busca melhorias para a educação no país, é feita a seguinte observação:

“Cabe ao gestor escolar a superação dos desafios do dia a dia que impedem o bom funcionamento da escola, comprometem o sucesso escolar e prejudica o aprendizado do aluno. Esses desafios têm causas multifatoriais que vão desde as relações entre Secretaria de Educação e a escola até questões de infraestrutura e falta de motivação do professor que podem causar reprovações, abandono e distorção idade-série”. (Instituto Ayrton Sena, 2019).

Com isso, é possível perceber que o gestor deve possuir características necessárias para comandar uma escola. Dessa forma, Hunter classifica a liderança servidora como aquela que melhor aborda e oferece os meios de se liderar com excelência, pois dentro de escola os envolvidos devem participar efetivamente, sendo guiados pelo gestor escolar, onde o mesmo deve liderar sua equipe para desenvolver e organizar o espaço escolar harmonioso. De forma geral, as novas abordagens destacam o fato de que a liderança é um fenômeno altamente complexo, que engloba o enlace dinâmico entre o líder e os

sistemas social e organizacional em que atua (WALDMAN, JAVIDAN e VARELLA, 2004; PORTER e MCLAUGHLIN, 2006).

Portanto, a liderança é uma característica primordial que um bom gestor deve exercer dentro de uma organização, seja em qualquer ambiente funcional. E no contexto escolar é fundamental esse tipo de característica, para Robbins (2000), liderança é o processo de influência que os indivíduos, por meio de suas ações, exercem sobre um grupo para alcançar metas comuns ou compartilhadas.

Lück (2010) enfatiza bem a importância da posição de liderança no ambiente educacional, na seguinte citação:

“...todo e qualquer trabalho desenvolvido na área da educação, requer uma ação de liderança que, por sua vez, tem a capacidade de influenciar positivamente as pessoas, para que juntos possam aprender, construir conhecimentos, aprimorando as competências e a realização de projetos, visando a melhoria contínua das ações, desenvolvendo, assim, as inteligências social e emocional.” (LÜCK, 2010).

Para tanto, é relevante buscar diferentes estratégias de lideranças para que um bom gestor seja eficiente ao gerir sua escola. De acordo com Whitmore (2012) “se faz necessário que os líderes do futuro tenham valores e visão, trabalhando com agilidade e muita autenticidade”.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Observando que o ambiente escolar é composto principalmente de material humano, no qual este é o elemento principal e elo de negociações para que se desenvolva um ambiente equilibrado, de acordo com Lück (2010), há gestores que já possuem o entendimento que o elemento humano é primordial, ou seja, é a maior riqueza da escola, pois nada se faz sozinho, cultivando, assim, o espírito de equipe: que definem que a qualidade da escola está exatamente no capital humano e, que, por sua vez, compete ao gestor escolar trabalhar promovendo a articulação entre essas pessoas, inspirando-as para que, juntas, desenvolvam cada dia mais o seu desempenho educacional e, conseqüentemente, seus resultados.

REFERÊNCIAS

ALLAIRE, Y.; FIRSIROTU, M. Theories of organizational culture. *Organization Studies*, London, v.5, n.3, p.193-226, July 1984;

BASS, B.; AVOLIO, B.J. Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, Elizabethtown, PA, v.17, n.1, p.112-121, Spring 1993;

ROBBINS, S.P. *Administração: mudanças e perspectivas*. Saraiva, São Paulo (2000);

BRYMAN, A. Leadership in organizations. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. (Ed.). *Handbook of organization studies*. London: Sage, 1996;

Brito, Betania Candida da Silva. *Dissertação: Liderança do Gestor Escolar nas Escolas de Ensino Médio Integral da Região Metropolitana do Recife - Pernambuco - Brasil*, 2019. Disponível em: *Liderança do Gestor Escolar nas Escolas de Ensino Médio Integral da Região Metropolitana do Recife - Pernambuco - Brasil (core.ac.uk)*. Acesso em 30 de agosto de 2023;

HOFSTEDE, G.H. *Cultures and organizations: software of the mind*. New York: McGraw-Hill, 1991;

HUNTER, James C. *O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança*. Rio de Janeiro: Sextante, 2004;

Instituto Ayrton Senna. Qual é o papel do gestor escolar? Disponível em: <<https://institutoayrtonsenna.org.br/pt-br/meu-educador-meuidolo/materialdeeducacao/qual-e-o-papel-do-gestor-escolar.html>>2019. Acesso em: 28 de agosto de 2023;

LACERDA, Daniela. O Líder Espiritualizado. *Você S.A.* São Paulo, n 82, p.22-30, Abr 2005;

LIBÂNEO, José Carlos. Políticas educacionais no Brasil: desfiguramento da escola e do conhecimento escolar. In: *Cadernos de Pesquisa* v.46 n.159p.38-62 jan./mar. 2016.

LÜCK, Heloísa. *Dimensões de gestão escolar e suas competências*. Curitiba: Editora Positivo, 2009. p.23;

LÜCK, Heloísa. *A gestão participativa na escola*. Curitiba: Editora Positivo, 2010;

MELLO, Alessandra. Entenda o papel do gestor escolar no desenvolvimento do ensino. Disponível em: *Universidade Católica de Brasília*. Acessado em: 29 de agosto de 20213;

PORTER, L.W.; McLAUGHLIN, G.B. Leadership and the organizational context: like the weather? *Leadership Quarterly*, Greenwich, Conn, v.17, n.6, p.559-576, Dec. 2006;

WALDMAN, D.A.; JAVIDAN, M.; VARELLA, P. Charismatic leadership at the strategic level: a new application of upper echelons theory. *Leadership Quarterly*, Greenwich, Conn, v.15, n.3, p.355-380, June 2004;

WHITMORE, J. *Coaching Para Aprimorar O Desempenho: Os princípios e a prática do coaching de liderança*. Rio de Janeiro. Clio, 2012;