

## Liderança em gestão escolar, breve análise

Leadership in school management, brief analysis

Liderazgo en la gestión escolar, breve análisis

Recebido: 12/04/2022 | Revisado: 21/04/2022 | Aceito: 26/04/2022 | Publicado: 29/04/2022

### **Pacifico Ferraz Souto**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9639-665X>  
Universidad Columbia del Paraguay, Paraguai  
E-mail: Pacifico.souto@educacao.mg.gov.br

### **Aline dos Santos Moreira de Carvalho**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9965-9566>  
Universidad Columbia del Paraguay, Paraguai  
E-mail: bioaline2017@yahoo.com

### **Evaldo Freires de Carvalho**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4539-8441>  
Universidad Columbia del Paraguay, Paraguai  
E-mail: evaldofreires@hotmail.com

### **Léia Flauzina da Silva Albuquerque**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6942-1116>  
Universidad Columbia del Paraguay, Paraguai  
E-mail: psicopedagogarjleiaflauzina@gmail.com

### **Péricles Queiroz Araujo**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4155-159X>  
Universidad Columbia del Paraguay, Paraguai  
E-mail: Apericles72@gmail.com

### **José Carlos Guimaraes Junior**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8233-2628>  
Universidade do Estado do Amazonas, Brasil  
E-mail: Profjfc65@hotmail.com

### **Jailza do Nascimento Tomaz Andrade**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6146-2167>  
Universidade de Taubaté, Brasil  
E-mail: jailzatomaz@uolt.com.br

### **Michele Lins Aracaty e Silva**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8939-3220>  
Universidade Federal do Amazonas, Brasil  
E-mail: michelearacaty@yahoo.com.br

### **Veronica Cristina Pinto de Amorim**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6989-4362>  
Universidad Columbia del Paraguay, Paraguai  
E-mail: Veronicaamorim382@gmail.com

### **Viviani de Sá Merísio**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0700-494X>  
Universidad Columbia del Paraguay, Paraguai  
E-mail: viviani.merisio@hotmail.com

### **Ingrid dos Santos Pereira**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9321-8564>  
Universidad Columbia del Paraguay, Paraguai  
E-mail: isp.pedagoga@gmail.com

### **Camila Abreu Thomazini Frinhani**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4456-3951>  
Universidad Columbia del Paraguay, Paraguai  
E-mail: Camila\_thomazini2@hotmail.com

## **Resumo**

Diante do avanço de tecnologias, o processo de globalização e as transformações sociais como consequências desses, a Educação e a gestão educacional precisaram evoluir para a prática da democracia, trazendo novos conceitos como gestão democrática e liderança assim como significados contextualizados. O presente estudo justifica-se por ser necessário colocar a liderança do gestor escolar em destaque visando analisar brevemente seus desdobramentos no contexto da organização escolar, trabalhando conceitos e significados. Para a realização deste estudo foi utilizada pesquisa qualitativa, em relação ao objetivo, trata-se uma pesquisa exploratória e descritiva e sobre os procedimentos de pesquisa, o estudo caracterizou-se como bibliográfico. A pesquisa foi realizada em meio virtual, em bases de dados confiáveis como Scielo, científicos publicados, livros e obras originais completas, com os descritores: educação, gestão e liderança.

Os resultados e discussões estão expostos em dois títulos, a saber: Gestão escolar e Liderança em Gestão Escolar e sua importância. As conclusões foram expressas logo após os resultados e discussões assim como as impressões dos autores.  
**Palavras-chave:** Educação; Gestão; Liderança; Ensino.

### **Abstract**

Faced with the advancement of technologies, the globalization process and the social transformations as a result of these, Education and educational management needed to evolve into the practice of democracy, bringing new concepts such as democratic management and leadership as well as contextualized meanings. The present study is justified because it is necessary to highlight the leadership of the school manager in order to briefly analyze its developments in the context of school organization, working on concepts and meanings. To carry out this study, qualitative research was used, in relation to the objective, it is an exploratory and descriptive research and on the research procedures, the study was characterized as bibliographic. The research was carried out in a virtual environment, in reliable databases such as Scielo, published scientific, books and complete original works, with the descriptors: education, management and leadership. The results and discussions are exposed in two titles, namely: School management and Leadership in School Management and its importance. The conclusions were expressed right after the results and discussions as well as the author's impressions.

**Keywords:** Education; Management; Leadership; Teaching.

### **Resumen**

Ante el avance de las tecnologías, el proceso de globalización y las transformaciones sociales derivadas de estos, la Educación y la gestión educativa necesitaban evolucionar hacia la práctica de la democracia, trayendo nuevos conceptos como la gestión democrática y el liderazgo, así como significados contextualizados. El presente estudio se justifica porque es necesario destacar el liderazgo del director escolar para analizar brevemente sus desenvolvimientos en el contexto de la organización escolar, trabajando conceptos y significados. Para la realización de este estudio se utilizó la investigación cualitativa, en relación al objetivo es una investigación exploratoria y descriptiva y sobre los procedimientos de investigación el estudio se caracterizó como bibliográfico. La investigación se realizó en un ambiente virtual, en bases de datos confiables como Scielo, científicos publicados, libros y trabajos originales completos, con los descriptores: educación, gestión y liderazgo. Los resultados y discusiones se exponen en dos títulos, a saber: Gestión escolar y Liderazgo en la gestión escolar y su importancia. Las conclusiones fueron expresadas inmediatamente después de los resultados y discusiones, así como las impresiones del autor.

**Palabras clave:** Educación; Gestión; Liderazgo; Enseñanza.

## **1. Introdução**

O avanço das múltiplas tecnologias, o excesso de informações e a globalização trouxeram diversos desafios para a sociedade que precisou acompanhar todas as transformações mundiais, evoluindo juntamente.

Nesse contexto, as instituições precisam inovar devido a competitividade latente trazendo para o âmbito escolar conceitos empresariais como flexibilização, competitividade, inovação e gestão, inclusive dos recursos humanos dessa qualidade de instituição.

O processo de democratização brasileira iniciado na década de 80, século XX, e a homologação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação (Lei n. 9.394, em 20 de dezembro de 1996), traz para o debate educativo a gestão democrática da escola pública, a nova organização das atribuições do diretor escolar (eleito, e não mais indicado) e a autonomia da escola.

Nessa perspectiva, as organizações escolares precisam estar atentas às mudanças sociais a às exigências da sociedade, pois se sabe que é exigido da escola elevados padrões de eficiência que se desdobram em sucesso no processo educativo dos alunos (Guerra, 2000 apud Costa; Bento, 2015), assim como concentrar seus esforços no capital humano, onde estão a criatividade e conhecimento necessários de adaptação e transformações.

Sendo assim, a liderança surge como uma habilidade essencial dos gestores escolares pois “liderar significa descobrir o poder que existe nas pessoas, torná-las capazes de criatividade, auto-realização e visualização de um futuro melhor para si próprias e para a organização em que trabalham” (Motta, 1999, p. 221 apud Costa; Bento, 2015, s.p.).

O presente estudo justifica-se por ser necessário colocar a liderança do gestor escolar em destaque visando analisar brevemente seus desdobramentos no contexto da organização escolar, trabalhando conceitos e significados.

## 2. Metodologia

Para a realização deste estudo foi utilizada pesquisa qualitativa, no que designa o caráter da pesquisa, pois tal abordagem oferece e possibilita uma visão para [...] o universo dos significados, dos motivos, das aspirações, das crenças, dos valores e das atitudes.” (Minayo et al., 2009, p. 21). Nesse caso, a gestão escolar.

Em relação ao objetivo, trata-se uma pesquisa exploratória e descritiva (Gil, 2008) pois busca explorar significados e conceitos de gestão e liderança.

No que compreende os procedimentos de pesquisa, o estudo caracterizou-se como bibliográfico que, segundo Gil (2008), é desenvolvida com base em material já elaborado, principalmente em artigos científicos e livros.

A pesquisa foi realizada em meio virtual, em bases de dados confiáveis como Scielo, científicos publicados, livros e obras originais completas, com os descritores: educação, gestão e liderança.

Os resultados e discussões estão expostos em dois títulos, a saber: Gestão escolar e Liderança em Gestão Escolar e sua importância. As conclusões foram expressas logo após os resultados e discussões assim como as impressões da autora.

## 3. Resultados e Discussão

### Gestão Escolar

A Educação, como uma atividade humana, exige esforços articulados de diversos grupos de pessoas componentes de uma sociedade afim de que essa consiga atingir seus objetivos, devendo assim, ser bem administrada (Martins, 2017 apud Santos, 2020).

Libâneo (2013) afirma que a Educação Brasileira possui uma estrutura organizacional complexa, porém bem definida entre municípios, estados e a União. Para o autor, a gestão escolar é a segurança de expressão que os polos no processo educativo, como a escola e a comunidade, se influenciem visando às necessidades dos alunos primordialmente e garantindo a harmonia e união.

Segundo Barcellos (2010), a gestão democrática deve ser implantada a fim de descentralizar do poder de decisão que chega às escolas, principalmente aquelas próximas à população, e nesse sentido, o perfil do diretor deve ter características definidas e a liderança recebe importância para que o trabalho seja bem-sucedido.

Luck (2008) compreende gestão escolar como um procedimento que mobiliza a competência o coletivo focando nos objetivos educacionais. Para o mesmo, essa é considerada como o procedimento de trabalho escolar organizado entre todos lados do processo em que se agregam os recursos e procedimentos para que a escola alcance seus objetivos e cumpra seu papel. (Luck, 2011 apud Santos, 2020).

O ideal de gestão democrática considerado como o princípio que tece o horizonte da educação brasileira e pública foi incorporado à Constituição Federal de 1988 assim como mencionado na LDB/ 96. Apesar dos desafios, o Plano Nacional de Educação, de 2014, reforça que a gestão democrática “associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar” (Lei 13.005/2014, Meta 19), que deveria ser alcançada até 2016.

Todavia, é reconhecido que a gestão escolar se desenha de acordo com o perfil do gestor e os resultados transformam a unidade escolar, como ressalta Ribeiro e Monteiro (2015). Para eles, unidades escolares que são consideradas “boas escolas” possuem formação caracterizada por uma comunidade profissional que se relaciona com seus constituintes baseados em valores necessários para estruturar a formação de crianças e jovens, como solidariedade e responsabilidades compartilhadas, onde não existem dúvidas dos membros a respeito de suas responsabilidades e que acreditam no sucesso de todos.

Segundo Santos (2020), para uma gestão democrática ser construída, faz-se necessário na escola, um gestor democrático eu seja participativo e dinâmico, com visão voltada para os objetivos educacionais, aproximando a família da escola e desenvolvendo nos alunos boa formação, autonomia e cidadania.

Nesse contexto, entrelaçado ao conceito de gestão, encontra-se o de liderança, e o qual a importância dessa característica para o sucesso escolar.

### **Liderança em Gestão Escolar e sua importância**

Segundo Nóvoa (1995 apud Soares; Teixeira, 2006), uma escola eficaz possui uma liderança organizacional.

Sabe-se que o diretor de escola não atua diretamente sobre a aprendizagem dos alunos, não se constituindo, como os docentes, em fator decisivo para a proficiência apurada na escola pelos testes de avaliação. Entretanto, dele depende a organização interna da unidade escolar e a criação de condições adequadas para o trabalho docente. O diretor é, sem dúvida, a “autoridade máxima na escola e o responsável último por ela” (Paro, 1995, p. 89). Sua função envolve atividades de mobilização, de motivação e de coordenação. Dirigir uma escola implica colocar em ação os elementos do processo organizacional (planejamento, organização, avaliação) de forma integrada e articulada (Soares; Teixeira, 2006, p. 170).

De acordo com Bento (2008) e Fullan (2000), líder é observado como alguém com algumas características inatas ou com habilidades adquiridas, adaptável a circunstâncias e a diferentes contextos escolares, gerando conflitos e influências em ambientes com ambiguidade, complexidades e incertezas (apud Costa; Bento, 2015).

Para Hooper e Potter (2010, p.62 apud Costa; Bento, 2015), “a liderança já não é comando, controlo e forçar as pessoas a conformarem-se”, e sim, “conquistar corações e mentes através de uma eficaz liderança persuasiva, utilizando as relações e as capacidades de comunicação, e é também analisar as situações do ponto de vista das outras pessoas”.

A liderança na gestão escolar tornou-se fundamental para o sucesso da organização, uma vez que é uma característica que traz um diferencial para o corpo escolar.

Vieira e Vidal (2019) apontam em suas pesquisas de revisão que a liderança é uma característica pertinente em assuntos de gestão escolar, aparecendo como condição positiva para o sucesso escolar, e que a partir do século XXI, os estudos buscam relações entre essa característica e demais variáveis escolares (Oliveira; Waldhem, 2016), onde se constata que a liderança do diretor está relacionado ao clima escolar e ao rendimento dos alunos. Há estudos sobre liderança e clima organizacional, associada à eficácia (Brooke; Soares, 2018 apud Vieira; Vidal, 2019), porém é escasso sobre fomento à liderança.

Torres e Palhares (2009 apud Costa; Bento, 2015) trazem uma reflexão sobre os gestores escolares brasileiros que, são educadores baseando seu trabalho na melhoria da aprendizagem, educação e escola, focados nos educandos, ganham status de defensores sociais e agentes morais das crianças nessa comunidade. E dessa forma, com voz moral, fazem toda a diferença enquanto liderança escolar, considerando essa para o desenvolvimento igualitário e comum.

Luck (2011 apud Santos, 2020) considera a liderança como um complexo atitudinais e comportamentais que um sujeito assume visando engajar alguém para atingir os objetivos da instituição, no caso, escolar; sendo uma competência de influenciar pessoas ou grupos a trabalharem motivadas para o todo.

Oliveira (2017, p. 02 apud Santos, 2020, p. 08), define brevemente o que significa ser líder.

Ser líder significa desenvolver, completamente, habilidades, competências e talentos internos.(...) Um líder precisa ter ou saber como conquistar as oportunidades que aparecem em sua vida, aproveitando-as e valorizando-as ao máximo quando essas aparecem. Entretanto, é preciso ter consciência de que nem sempre todas as oportunidades são viáveis para seu desenvolvimento como líder. Tentar desenvolver relacionamentos saudáveis em ambientes organizacionais doentios é quase tão impossível como construir um ambiente positivo na empresa com um grupo de pessoas negativas.

Libâneo (2013), sobre o papel do líder (diretor) e gestão democrática, traz a reflexão de que o gestor não está encarregado apenas de questões administrativas, todavia deve atuar nos aspectos pedagógicos, administrativos, financeiros e

culturais, ou seja, tendo uma visão global da escola. Nesse sentido, a liderança atua como um diferencial no perfil do gestor, pois esse precisa se posicionar e atuar em todos os aspectos.

Ribeiro e Monteiro (2015) definem algumas questões que limitam o exercício da liderança nas gestões escolares, que são: algumas formas de gestões burocráticas ou marcadas por relações de clientelas; o autoritarismo no poder, no qual apenas uma pessoa pensa conhecer o caminho correto e eficaz para o sucesso e exige que cumpram o que por ele for determinado; dirigentes presos a condições sempre previstas em legislação; medo de processos administrativos, que são necessários (para mudanças, mesmo que positivas).

Luck (2011, p. 145 apud Santos, 2020, s. p.) afirma que “o exercício da liderança é fundamental ao processo educacional, de modo que possa superar sua tendência reprodutivista que limita enormemente a qualidade do ensino”.

A liderança passou a representar uma parcela grande dos estudos sobre eficácia escolar, no século XXI, uma vez percebida sua relação (quando o gestor possui essa característica) com ao sucesso escolar ou educacional dos alunos. Sendo assim, pode-se definir aquela como a habilidade ou competência de motivar pessoas assim como influenciá-las a trabalhar em conjunto, fazendo com que todos os atores do processo educativo de relacionem e trabalhem para um objetivo em comum (pais, professores, equipe, colaboradores, alunos e a comunidade).

Luck et al (2015) afirmam que existem qualidades de liderança definidos por comportamento e participação e estão divididos em diretivo, de instrução, auxiliar e delegador. Os diretivos funcionam de maneira autônoma, o de instrução evita redundâncias na gestão diretiva, o auxiliador deve motivar os liderados, a delegada representa um líder de unidade escolar dinâmica.

O líder escolar que delega e divide responsabilidades com o grupo de trabalho, professores e demais funcionários da escola no procedimento de tomada de decisão, criando também, desta forma, seu empenho com as decisões tomadas. Trata-se de uma ação instituidora de alta sinergia, isto é, de força adjacente dinamizadora de ações coletivas (p. 51).

Portanto, o gestor escolar como um líder deve compreender seu papel e sua função única e fundamental buscando a união e harmonia entre todos, de forma ousada e flexível (Luck et al., 2015).

#### **4. Considerações Gerais**

A Educação tem passado por grandes transformações nas últimas décadas. No século XXI, devido a Constituição Federal (1988) e a LDB (1996), passou-se a promover o conceito de gestão democrática, principalmente em escolas públicas.

Nesse sentido, a gestão escolar passou a ser uma problemática na área educacional pois entende-se que uma boa gestão promove boas escolas, bons resultados e sucesso no processo educativo.

Estudando mais profundamente os conceitos de gestão escolar, torna-se pertinente a temática liderança como característica fundamental de um líder escolar que produz bons resultados.

A liderança passou a ser estudada e relacionada a outras variáveis educacionais. Nesse contexto, pode-se afirmar que essa característica é de extrema importância para o sucesso do processo educativo, pois através dessa competência o gestor consegue trabalho em conjunto de todos os atores da Educação.

#### **Referências**

Boschetti, V. R., Mota, A. B. & Abreu, D. L. F. (2016). Gestão escolar democrática: desafios e perspectivas. *Revista de gestão e avaliação educacional*, 5(10), 103-111. <http://dx.doi.org/10.5902/2318133822257>

Brooke, N., & Soares, J. F. (2011) Pesquisa em eficácia escolar: origem e trajetórias. Belo Horizonte: UFMG, 2008. In *Est. Aval. Educ.* 22(50), 593-598, <https://www.fcc.org.br/pesquisa/publicacoes/eae/arquivos/1668/1668.pdf>.

Brasil. Constituição (1998). Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. <http://www.mec.gov.br>.

- Cortella, M. S. (2014a). Educação, escola e docência: novos tempos, novas atitudes. Cortez.
- Cortella, M. S. (2014b). Pensatas pedagógicas: nós e a escola: agonias e alegrias. Vozes.
- Costa, A. R. da C., & Bento A. V (2015). Práticas e comportamentos de liderança na gestão dos recursos humanos escolares. *Ensaio: aval. pol. públ. educ.* 23 (88) <https://www.scielo.br/j/ensaio/a/KrNBR5ZXMx3P3VjdQGt/?format=html&lang=pt>.
- Dourado, Luiz Fernandes. (2007). Políticas e gestão da educação básica no Brasil: limites e perspectivas. *Revista Educação & Sociedade*, 28(100), 921-946. <http://dx.doi.org/10.1590/S0101-73302007000300014>.
- Escott, C. M. (2015). A participação como indicador de inclusão social na educação superior. *Revista de Educação do COGEIME*, 24(46), 15-27.
- Flick, U. (2013). Introdução à metodologia de pesquisa: um guia para iniciantes. Tradução de Magda Lopes. Penso.
- Gil, A. C. (2008). Métodos e técnicas da pesquisa social. (6a ed.), Atlas.
- Libâneo, José Carlos. Educação Escolar: políticas, estrutura e organização. Cortez, 2013.
- Libâneo et al., José Carlos. (2010) O sistema de organização e de gestão da Escola: teoria e prática. In: Libâneo, J. C., Oliveira, J. F., Toschi, M. S. Educação escolar: políticas, estrutura e organização. São Paulo: Cortez,
- Lück, H. (2009). A gestão participativa na escola. (4a ed.), Vozes, 2008 Miniayo et al., M. C. S. (2009), Pesquisa Social: teoria, método e criatividade. (28a ed.), Petrópolis, RJ, Vozes.
- Ribeiro, R., Montteiro, S. A. I. Incubadora de gestores: rompendo o isolamento. In: DAVID, CM., et al., orgs. (2015) Desafios contemporâneos da educação [online]. Editora UNESP, São Paulo: Cultura Acadêmica. Desafios contemporâneos collection, 359-370. <https://books.scielo.org/id/zt9xy/pdf/david-9788579836220-18.pdf>.
- Salvador, C. C. Psicologia do ensino. (2000). Tradução de Cristina Maria de Oliveira. Artes Médicas Sul.
- Santomé, J. T. O professorado em época de neoliberalismo: dimensões sociopolíticas de seu trabalho. In: Linhares, Célia (Org.). (2001). Os professores e a reinvenção da escola: Brasil e Espanha. Cortez.
- Santos, D. L. da S. (2020) A importância da liderança na gestão escolar: prática em construção na educação de Trindade – GO. IFI – Instituto Federal Goiano, artigo científico, Trindade. [https://repositorio.ifgoiano.edu.br/bitstream/prefix/1317/3/TCC\\_Domitilia%20Santos.pdf](https://repositorio.ifgoiano.edu.br/bitstream/prefix/1317/3/TCC_Domitilia%20Santos.pdf).
- Soares, T. M., & Teixeira, L. H. G. (2006) Efeito do perfil do diretor na gestão escolar sobre a proficiência do aluno. *Estudos em Avaliação Educacional*, São Paulo: Fundação Carlos Chagas, v. 17, n. 34, maio/ago. <https://www.fcc.org.br/pesquisa/publicacoes/eae/arquivos/1289/1289.pdf>.
- Vieira, S. L. V., & Vidal, E. M. (2019) Liderança e gestão democrática na educação pública brasileira. *Rev. Elet. Educ.* 13(1), [http://educa.fcc.org.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1982-71992019000100011&lng=es&nrm=iso](http://educa.fcc.org.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1982-71992019000100011&lng=es&nrm=iso).