

O GESTOR EDUCACIONAL E A LIDERANÇA: PERFIL NO AMBIENTE ESCOLAR

Jacqueline Pasa*
Janete Inês Müller**

Resumo

O presente trabalho emergiu do interesse em conhecer estilos e competências para o gestor exercer liderança em um ambiente escolar. Através de uma pesquisa bibliográfica, qualitativa e exploratória, buscou-se conhecer a trajetória da função de diretor no cenário histórico da educação brasileira, a quem, na busca por uma escola cidadã, pública e de autonomia, foram conferidas novas atribuições. O objetivo principal deste estudo foi analisar o perfil que os servidores entendem ser o mais relevante para um gestor exercer a liderança. Por meio de um questionário aplicado a servidores públicos de uma unidade escolar de Ensino Médio, localizada no Estado do Rio Grande do Sul (RS), as conclusões apontaram que o gestor deve possuir determinadas competências e que existe a necessidade de cursos para a formação de gestores educacionais.

Palavras-chave: Gestão. Liderança. Escola.

INTRODUÇÃO

Diante da construção de uma gestão democrática na escola pública, deparamo-nos com as dificuldades encontradas pelos gestores no compartilhamento das decisões e na possibilidade de criar um sentimento de pertencimento à instituição.

A busca desta gestão democrática inclui, necessariamente, a participação de todos os segmentos da escola, professores, funcionários, pais e alunos, para tornarem-se corresponsáveis pela construção da realidade educacional de sua unidade escolar. Assim, para que os membros da comunidade se envolvam nesta construção, necessitam de um gestor com algumas competências.

Sabendo-se dos desafios que os gestores escolares enfrentam, estuda-se, neste trabalho, a liderança voltada para uma gestão da unidade escolar, através de seus conceitos, estilos e competências, destacando qualificações que se ajustam a um ambiente educacional.

Sendo o diretor de escola pública um gestor geralmente escolhido entre seus pares, objetiva-se conhecer e analisar o perfil de líder que os membros de uma comunidade escolar, principalmente professores e funcionários, entendem ser o mais próximo do gestor ideal para exercer a liderança no ambiente escolar.

* Graduada em Ciências-Biologia (FISC). Pós-graduada em Administração Escolar, Supervisão e Orientação (UNIASSELVI). Professora da Secretaria de Educação do Estado do Rio Grande do Sul. E-mail: jacpasa@yahoo.com.br

** Graduada em Letras (UNISC), com especialização em Libras (UNIASSELVI). Mestre e doutora em Educação (UFRGS). Docente de Ensino Básico, Técnico e Tecnológico no Instituto Federal Farroupilha – Campus São Vicente do Sul. E-mail: janeteim@hotmail.com

1. GESTOR ESCOLAR

1.1. DIRETOR DE EDUCAÇÃO A GESTOR ESCOLAR: CONSIDERAÇÕES HISTÓRICAS

De acordo com Antunes (2008), o sistema educacional brasileiro passou a ser organizado após a Proclamação da República, em 1889, pois o regime federativo favoreceu a estruturação de sistemas estaduais. Nesse contexto, criam-se os grupos escolares, com a necessidade de ter alguém para organizar, coordenar e fiscalizar o ensino escolar, surgindo o cargo de Diretor de Grupo Escolar, escolhido pelo Presidente do Estado entre os professores diplomados em Escola Normal.

Por volta de 1930, com a construção do Plano Nacional de Educação, conhecido como *Manifesto dos Pioneiros da Educação*, iniciaram as reflexões sobre a administração das escolas e a necessidade de autonomia para romper com a centralização das decisões educacionais. Porém, “as funções do diretor pouco diferiam das que vigoravam no século anterior” (ANTUNES, 2008, p. 7).

A Lei de Diretrizes e Bases (LDB) nº 4.024/61, primeira lei que regulamentou o ensino no Brasil, em seu Art. 42, afirma que “o diretor de escola deverá ser um educador qualificado”. Diante da amplitude desse termo, o antigo Conselho Federal de Educação (CFE) definiu, no Parecer nº 93/62, que educador qualificado seria aquele que reunisse qualidades pessoais e profissionais que o tornassem capaz de infundir à escola a eficácia do instrumento educativo por excelência, além de transmitir a professores, alunos e à comunidade sentimentos, ideias e aspirações de vigoroso teor cristão, cívico, democrático e cultural.

A partir de 1971, com o advento da LDB nº 5.692/71, que gerou a chamada *Reforma do Ensino*, surgiu a institucionalização dos especialistas em educação, do administrador escolar habilitado e “o cargo

de Diretor de Escola vai se firmando, com exigências de qualificação cada vez mais específicas” (MARTINS; BROCANELLI, 2010, p. 83).

O diretor, ainda escolhido pela administração do sistema, passou a administrar a escola apoiado em sua autoridade gerencial, liderando as tomadas de decisões técnicas a serem implementadas por professores e alunos, confirmando a divisão intelectual do trabalho em que a “equipe dirigente pensa, e o grupo docente e discente executa” (ACCORSI; GSCHWENTER; DORFMAN, 1998, p. 10).

Nos anos 1980, diante dos movimentos de associação de professores, vinculados aos diferentes movimentos de democratização, iniciou-se a discussão sobre a possibilidade de ocorrer a eleição do diretor como alternativa para desempenhar a função de um professor de confiança da comunidade escolar, que privilegiasse o fazer pedagógico no dia a dia da escola, tendo maior participação da comunidade.

Na década de 1990 é promulgada a LDB nº 9.394/96; esta traz consigo a necessidade de uma direção de escola ser eleita pela comunidade, “uma vez que a comunidade escolar precisa contar com o diretor que apresente e se comprometa com um plano de trabalho, diretamente vinculado às suas expectativas e necessidades” (ACCORSI; GSCHWENTER; DORFMAN, 1998, p. 11).

Com o papel de diretor redefinido, o gestor escolar planeja e age com a comunidade escolar, passando a ser “um gestor da dinâmica social, um mobilizador e orquestrador de atores, um articulador da diversidade para dar-lhe unidade e consistência, na construção do ambiente educacional e promoção segura na formação de seus alunos” (LÜCK, 2000, p. 16).

Na próxima seção deste artigo, apresentam-se as atribuições desse gestor escolar, que passou a desenvolver práticas específicas de acordo com os objetivos e as metas coletivamente planejadas.

1.2. O GESTOR ESCOLAR E AS TAREFAS E ATRIBUIÇÕES DE DIREÇÃO DA ESCOLA

[...] o diretor de escola é o responsável pelo funcionamento administrativo e pedagógico, portanto necessita de conhecimentos tanto administrativos quanto pedagógicos. Entretanto, na escola, ele desempenha predominantemente a gestão geral da escola e, especificamente, as funções administrativas (relacionadas com o pessoal, com a parte financeira, com o prédio e os recursos materiais, com a supervisão geral das obrigações de rotina do pessoal, relações com a comunidade), delegando a parte pedagógica ao coordenador ou coordenadores pedagógicos (LIBÂNEO, 2015, p. 95).

O gestor contemporâneo necessita ter uma visão geral da escola e conhecer a sua organização; além disso, são-lhe atribuídas tarefas específicas, que superam a concepção tradicional de administração, em que se comanda e controla. Nesse sentido, algumas das tarefas do gestor educacional na unidade escolar, segundo Libâneo (2015, p. 177), compreendem:

- Dirigir e coordenar o andamento dos trabalhos, o clima de trabalho, a eficácia na utilização dos recursos e meios, em função dos objetivos da escola.
- Assegurar o processo participativo de tomada de decisões e, ao mesmo tempo, cuidar para que estas decisões se convertam em ações concretas.
- Assegurar a execução coordenada e integral das atividades dos setores e elementos da escola, com base nas decisões tomadas coletivamente.
- Articular as relações interpessoais na escola e entre a escola e a comunidade (incluindo especialmente os pais) (LIBÂNEO, 2015, p. 177).

As tarefas anteriormente citadas estão muito bem delineadas; na prática, o diretor deverá estar preparado para assumir responsabilidades e desenvolver atribuições administrativas e pedagógicas, como é descrito a seguir.

Administrativamente:

- Organização e articulação de todas as unidades competentes da escola;

- Controle dos aspectos materiais e financeiros da escola;
- Articulação e controle dos recursos humanos;
- Articulação escola-comunidade;
- Articulação da escola com o nível superior de administração do sistema educacional;
- Formulação de normas, regulamentos e adoção de medidas condizentes com os objetivos e princípios propostos;
- Supervisão e orientação a todos aqueles a quem são delegadas responsabilidades (LÜCK, 2007, apud MÜLLER, 2011, p. 95).

Pedagogicamente:

- Dinamização e assistência aos membros da escola para que promovam ações condizentes com os objetivos e princípios educacionais propostos;
- Liderança e inspiração no sentido de enriquecimento desses objetivos e princípios;
- Promoção de um sistema de ação integrada e cooperativa;
- Manutenção de um processo de comunicação claro e aberto entre os membros da escola e entre a escola e a comunidade;
- Estimulação à inovação e melhoria do processo educacional (LÜCK, 2007, apud MÜLLER, 2011, p. 95).

Nessa perspectiva, ao gestor de uma escola convém desenvolver um trabalho coordenado, de forma a interagir com todos os sujeitos que compõem a escola para que a instituição atinja o seu objetivo. Para esse fim, é fundamental que o diretor conheça a organização da escola e eleja uma maneira de exercer essa função como um líder. Nesse sentido, na próxima seção, são apresentados alguns estilos de liderança e algumas competências necessárias para aprimorar o exercício da liderança.

2. O PAPEL DO GESTOR COMO LÍDER NA ORGANIZAÇÃO ESCOLAR

Na palavra “gestão” está implícita a compreensão de que a pessoa que a exerce possui um diferencial, seja em suas atitudes e habilidades, seja no seu entendimento de conjunto; por isso, tem sido vista como um líder.

Tratando-se de gestão escolar, a palavra também carrega esse entendimento. Para Lück (2014, p. 25), a “gestão pressupõe o exercício da liderança, sem a qual não se realiza”. Libâneo (2015, p. 96) acrescenta que o gestor de escola “encarna um tipo de profissional com conhecimentos e habilidades para exercer liderança”.

Nessa esteira de pensamento, a liderança nas organizações escolares possui:

[...] um conceito complexo, que abrange um conjunto de comportamentos, atitudes e ações voltado para influenciar pessoas e produzir resultados, levando em consideração a dinâmica das organizações sociais e do relacionamento interpessoal e intergrupais no seu contexto, superando ambiguidades, contradições, tensões, dilemas que necessitam ser mediados à luz de objetivos organizacionais elevados (LÜCK, 2014, p. 37).

Leithwood e Rehl (apud DE RÉ, 2011, p. 72) entendem como líderes escolares aquelas pessoas que, ocupando vários papéis na escola, trabalham com outras pessoas, para proporcionar direção e exercer influência sobre elas ou sobre coisas, com a finalidade de atingir os objetivos da escola. Essa capacidade de influenciar pessoas pode ser identificada no estilo de liderança que o gestor escolhe para desenvolver suas atividades. Diversos estudos, a exemplo de alguns descritos a seguir, identificam os estilos que exercem efeitos positivos sobre o clima e os resultados pretendidos.

O *líder autoritário* enquadra as tarefas individuais dentro de uma visão maior e define padrões

que giram em torno desta visão (GOLEMAN, 2015). Nesse estilo, também denominado *autocrático*, existe maior orientação pela eficiência do que pela eficácia; é mais conservador, limita a liderança em fazeres já conhecidos, não se preocupando em inovar e manter um grupo coeso, com movimentos interpessoais e intergrupais dentro da escola (LÜCK, 2014). Ambos os autores concordam que o estilo autoritário somente torna-se eficaz quando a empresa está à deriva, sendo necessário, nas condições de crise, que decisões sejam tomadas rapidamente, como situações observadas ao final do ano letivo em escolas com grande número de alunos sem a aprendizagem correspondente, necessitando de programas emergenciais (LÜCK, 2014).

O líder que usa o *estilo coaching* ajuda os liderados a identificarem suas forças e fraquezas, impulsionando-os a atingir suas aspirações pessoais e de carreira, além de cultivar novas habilidades. É um motivador porque enfoca o desenvolvimento pessoal, que, indiretamente, traz resultados para a organização. Esse estilo funciona melhor quando os liderados querem ser orientados (GOLEMAN, 2015).

No *estilo afiliativo*, o indivíduo e as suas emoções são mais valorizados que as tarefas e metas. Existe um esforço para os liderados estarem contentes e em harmonia; todos possuem a liberdade de realizar seu serviço da forma que entenderem ser mais eficaz. Nesse estilo, o líder se foca nos elogios, podendo impedir que o mau desempenho seja corrigido (GOLEMAN, 2015).

O *estilo democrático* considera a participação e a tomada de decisões compartilhadas, seguidas de ações colaborativas em que, em equipe, os membros da organização assumem responsabilidades conjuntas pelo seu desenvolvimento e realização de objetivos comuns. Os membros da comunidade escolar sentem-se encorajados a demonstrar suas ideias e criar novos

projetos, e o líder fica atento a essas expressões, apoiando e orientando quando necessário (LÜCK, 2014). Esse estilo apresenta alguns pontos desvantajosos quando, em reuniões, o consenso permanece vago e o único resultado visível é a marcação de novas reuniões. Porém, quando o líder tem uma visão forte, esse estilo funciona para gerar ideias novas e para executar essa visão (GOLEMAN, 2015).

O líder como uma pessoa obcecada em fazer as coisas melhor e mais rápido possui o *estilo marcador de ritmo*, o qual exige de seus liderados o mesmo comportamento. Nesse estilo, não existe flexibilidade nem responsabilidade. O líder define as regras e intervém no controle quando alguém está ficando para trás ou o substitui quando não corresponde às suas expectativas. Nesse estilo de liderança, as pessoas ficam desmotivadas e a produtividade cai (GOLEMAN, 2015).

No *estilo laissez-faire*, o que se identifica não é propriamente um estilo de liderança, mas, sim, a falta dela (VERGARA, 2000, apud LÜCK, 2014). Esse estilo, adotado em organizações educacionais, tem como pressuposto que cada membro é dotado das competências necessárias para a realização de suas responsabilidades sociais, imbuídas naturalmente da consciência de seu trabalho (LÜCK, 2014).

Para Goleman (2015), os líderes que dominam quatro ou mais estilos conseguem o melhor clima e desempenho. Porém, tanto Goleman (2015) quanto Lück (2014) evidenciam que os líderes precisam transitar pelos vários estilos e que devem ter a perspicácia para perceber qual o momento para cada estilo dentro da organização. Goleman (2015) afirma que os líderes mais eficazes alternam flexivelmente entre os estilos de liderança na medida do necessário, que são incrivelmente sensíveis ao impacto que estão tendo sobre os outros e ajustam naturalmente seu estilo para obter os melhores resultados.

Já para Lück (2014), a flexibilidade entre os estilos constitui uma das capacidades básicas do exercício da liderança, pois, para promover melhores resultados, deve-se ter uma perspectiva aberta e flexível, uma vez que nem todas as características e habilidades de liderança são necessárias e aplicáveis em todos os momentos e ambientes, tendo em vista sua dinâmica. Além da flexibilidade de estilos, é fundamental que o líder mantenha-se em um esforço de contínuo aprimoramento de competências.

O responsável pela gestão da escola, segundo Wittmann (2000), demanda competências de coordenação, a ponto de poderem ser expressão e sínteses de todo processo educativo daquela unidade escolar. O autor também entende que, para produzir-se ou forjar-se gestor, há necessidade de “conversão de olhares” ou da revolução mental. E que o elemento “competência” constitui-se pelo desenvolvimento do conhecimento e pela produção de habilidades. Portanto, as competências de um líder são formadas a partir de seu envolvimento com o ato de gerir.

Segundo Lück (2014), a capacidade de liderança não é inata. Ela pode ser desenvolvida no contexto das experiências em grupos sociais. Também afirma que a liderança compreende um conjunto de características desenvolvidas continuamente, mediante a vivência de processos sociais e a orientação intencional, para o desenvolvimento de certos conhecimentos, habilidades e atitudes compatíveis com sua prática.

Os eixos conhecimento, comunicação e historicidade são três elementos em que o gestor deve se assentar para desenvolver suas competências. E isso é encontrado em Wittmann (2000). Conhecimento, porque é objeto específico do trabalho escolar. Comunicação, porque a competência de interlocução é indispensável no processo de coordenação da elaboração, execução e avaliação do projeto político-pedagógico. Historicidade, porque a escola trabalha o conhecimento

em contextos socioinstitucionais, e é necessário o reconhecimento das demandas educacionais, das limitações, das possibilidades e tendências deste contexto histórico.

Wittmann (2000) e Lück (2014) concordam que competência é o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes comportamentais que devem ser desenvolvidas no gestor e devem estar voltadas para as práticas educativas. Desse modo, os princípios de capacitação e desenvolvimento de competências de liderança que um gestor educacional deve assumir são:

- Conheça suas forças pessoais e as maximize, e conheça suas fraquezas e limitações e as supere.
- Conheça os fatores e princípios da liderança e desenvolva conhecimentos, habilidades e atitudes para o seu exercício.
- Conheça a natureza humana e desenvolva uma sensibilidade e aceitação para as contradições, assim como as habilidades para lidar com ela.
- Conheça a natureza do seu trabalho, compreenda os seus múltiplos desdobramentos e desenvolva o domínio dos fundamentos, métodos e técnicas necessários para esta atuação profissional.
- Conheça a escola como uma organização social e compreenda a sua cultura, em seus desdobramentos, possibilidades e limitações a serem superadas.
- Desenvolva habilidades de comunicação, relacionamento interpessoal, gestão de conflitos e desenvolvimento de equipe (LÜCK, 2014, p. 130).

Através dessa pesquisa bibliográfica, é possível compreender atribuições do gestor no seu cotidiano, os estilos e as competências que deve possuir para liderar dentro do contexto escolar. Na próxima seção deste artigo, apresenta-se a metodologia usada para a produção de dados em um contexto de educação escolar, observando-se procedimentos, problemática e objetivos, caracterização da pesquisa e sua delimitação.

3. METODOLOGIA

Nesta pesquisa, busca-se satisfazer um interesse intelectual pelo conhecimento, e sua meta é o saber (CERVO; BERVIAN, 2002, apud SILVA; URBANESKI, 2009). E isso se traduz na pesquisa bibliográfica sobre as atribuições de um gestor escolar, bem como acerca de estilos e de competências necessárias para ser um gestor líder. A técnica bibliográfica busca encontrar as fontes primárias e secundárias e os materiais científicos necessários para a realização do trabalho científico (OLIVEIRA, 2002, apud SILVA; URBANESKI, 2009). Assim, o procedimento técnico usado foi uma pesquisa bibliográfica, envolvendo materiais já publicados, como artigos de periódicos e livros.

Além disso, este trabalho compreende uma pesquisa quantitativa e qualitativa, que traduz opiniões e informações em números para analisá-los. Do ponto de vista dos objetivos, esta pesquisa caracteriza-se por ser descritiva. Abarca, ainda, a técnica de levantamento de dados, investigando-se pessoas cujo comportamento em relação ao problema estudado se deseja conhecer para, em seguida, mediante análise, identificar as conclusões correspondentes aos dados coletados (SILVA; URBANESKI, 2009).

A produção de dados é realizada mediante questionário e algumas observações em uma escola, com o objetivo de reconhecer o perfil que os professores e funcionários entendem ser o mais indicado para um líder na organização escolar. Os sujeitos da pesquisa foram professores e funcionários de uma escola pública de Ensino Fundamental e Médio no RS.

O questionário foi composto por três tipos de questões: uma fechada, que descrevia sucintamente características dos seis estilos de liderança estudados neste trabalho, de modo que os pesquisados deveriam escolher quatro dos quais entendiam ser os mais importantes. Na segunda questão, o participante da

pesquisa pontuava, de 0 a 10, acerca de seu entendimento sobre a importância, as habilidades e as atitudes que um líder deve possuir na escola. Na última questão, de caráter dissertativo, os entrevistados puderam opinar sobre as características que uma pessoa deve possuir para exercer liderança na escola. Os dados produzidos são analisados na próxima seção deste texto.

4. ANÁLISE DE DADOS

Para que os sujeitos entrevistados pudessem demonstrar o seu entendimento de um gestor líder na escola, um questionário com três perguntas foi entregue

a todos os sessenta e quatro (64) servidores (professores e funcionários) da escola pesquisada. Entre esses, vinte e quatro (24) aceitaram participar da pesquisa, devolvendo o questionário devidamente respondido. Desse universo de participantes, vinte (20) entrevistados foram do sexo feminino, três (03) do sexo masculino e um (01) não descreveu o gênero. Quanto à idade, esta variou entre 23 e 64 anos.

A questão 1 do questionário propõe conhecer quais os estilos que devem estar presentes em pessoas que assumem uma posição de liderança. No gráfico 1, são demonstrados, em percentuais, os estilos de liderança considerados mais importantes pelos participantes da pesquisa.

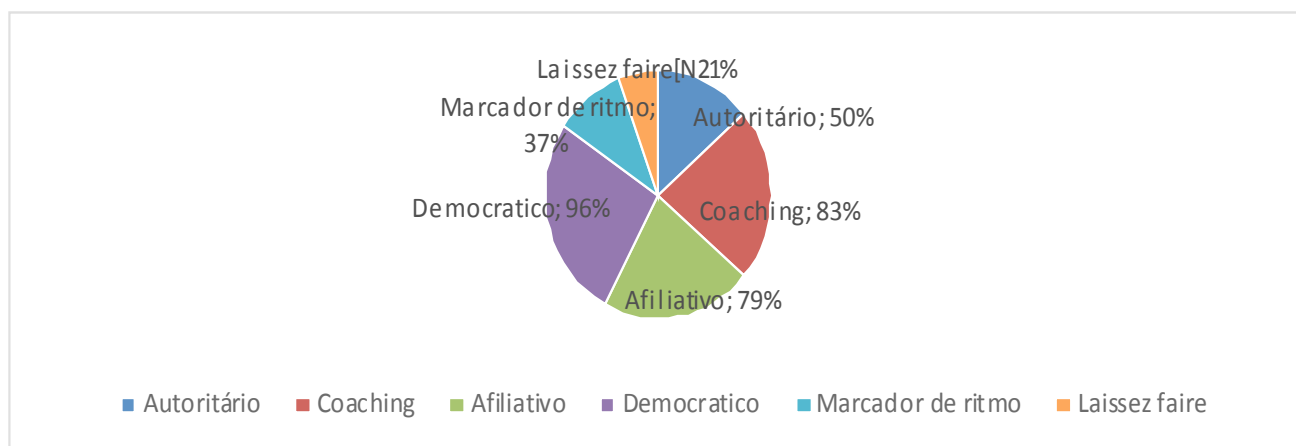


Gráfico 1 - Estilos de liderança

Fonte: elaborado pelas autoras (2016).

No gráfico acima, observa-se que todos os estilos foram citados pelos entrevistados, sendo que os quatro mais mencionados foram: *democrático*, *coaching*, *afiliativo* e *autoritário*; já os estilos *marcador de ritmo* e o *laissez-faire* foram os menos lembrados pelos entrevistados. É interessante observar que as quatro características escolhidas pelos pesquisados vão ao encontro daquelas citadas por Goleman (2015), que diz que especialmente os líderes *autoritário*, *democrático*, *afiliativo* e *coaching* são os que conseguem melhor desempenho de seus liderados.

A questão 2 do questionário versa sobre as competências que contribuem para o exercício da liderança. Foram apresentadas dez competências que deveriam ser valoradas de 0 até 10, de acordo com a contribuição entendida pelos pesquisados para o exercício da liderança na escola. O quadro 1, a seguir apresentado, mostra o total de vezes que cada valor foi escolhido, considerando-se os 24 questionários respondidos.

Competências	Valores										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Assumir responsabilidade pelo trabalho de todos os participantes da comunidade escolar.	5	1	2	1	2	3	-	3	2	0	5
Manter relacionamento interpessoal, aberto, dialógico e reflexivo.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3	21
Estabelecer metas para a organização escolar atingir melhores índices de aprendizagem.	-	-	-	-	-	4	-	3	4	4	9
Ser entusiasmado e gostar de seu trabalho.	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1	22
Estabelecer condições para a melhoria e o desenvolvimento do trabalho com todos na escola.	-	-	-	-	-	1	-	-	2	2	19
Capacidade de trabalhar em equipe e de compartilhar a tomada de decisões.	-	-	-	-	-	-	-	-	1	2	21
Habilidade para tomar decisões diante de imprevistos e situações difíceis.	-	-	-	-	-	-	-	-	1	8	15
Incentivar as pessoas a reconhecerem a importância de seu trabalho para a organização.	-	-	-	-	-	-	-	-	4	6	14
Conhecimento das políticas educacionais de ensino.	-	-	-	-	-	-	-	-	3	7	14
Acompanhar o trabalho dos professores na sala de aula, tendo como foco a aprendizagem.	1	-	1	1	1	1	3	3	3	2	8

Quadro 1 - Valoração de atitudes e habilidades para o exercício da liderança.

Fonte: elaborado pelas autoras (2016).

As competências apresentadas para valoração são as que se relacionam aos estilos de liderança. Atentando para as atitudes e as habilidades pontuadas com valores iguais ou menores que 5 (cinco), observa-se que foram somente duas atitudes pontuadas com valores mais baixos, e são aquelas em que o diretor assume todas as responsabilidades pelo trabalho dos demais e acompanha a atuação dos professores na sala de aula. Se as contemplarmos de forma isolada, é possível notar que são atitudes comuns aos líderes que buscam resultados imediatos, como os estilos autoritário e marcador de ritmo, pois maximizam o compromisso com as metas e estratégias da organização (GOLEMAN, 2015).

Tais atitudes, entre as dez apresentadas, foram as que causaram maior interesse e diferença entre os entrevistados. A variação dessas pontuações leva ao entendimento de que os servidores entrevistados desejam que as responsabilidades nas escolas sejam partilhadas e não assumidas isoladamente pelo gestor; prova disso é que, no universo de vinte e quatro (24) pesquisados, essa característica foi escolhida por 14 (quatorze) deles. Apenas cinco (5) entrevistados entendem ser irrelevante

que o trabalho dos professores na sala de aula seja acompanhado pelo diretor. Nesse sentido, como orienta Lück (2014), é importante que os diretores acompanhem o trabalho do professor na sala de aula, com foco na aprendizagem, para realizar a orientação do trabalho pedagógico de forma clara e através de feedback.

Quanto às habilidades e atitudes que tiveram valoração maior que 8 (oito), destacam-se, principalmente: manter um bom relacionamento interpessoal aberto, dialógico e reflexivo (pontuação 10 atribuída por 21 pesquisados); demonstrar entusiasmo e gostar do seu trabalho (pontuação 10 atribuída por 22 pesquisados); estabelecer condições para melhoria e desenvolvimento do trabalho de todos (pontuação 10 atribuída por 19 pesquisados); e a capacidade de trabalhar em equipe (pontuação 10 atribuída por 21 pesquisados).

Os dados obtidos apontam que as pontuações maiores foram aquelas em que o líder deve interessar-se pelo trabalho do grupo e do indivíduo, sendo sensível às necessidades e motivando as pessoas. Comparando-se tais escolhas às competências citadas por Lück

(2014) neste texto, entende-se que aos líderes escolares cabe desenvolver a habilidade de comunicação, de relacionamento interpessoal, de desenvolvimento de equipe e a de gerir conflitos. Dialogando com Goleman (2015) e Lück (2014), essas competências são mais presentes em líderes que assumem os estilos *afiliativo* e *democrático*.

A última questão proposta aos investigados foi de caráter dissertativo, de modo que pudessem opinar sobre as principais características que uma pessoa deve possuir para exercer liderança na escola. Nessa análise de dados, pode-se observar a importância que os entrevistados deram para o senso ético, resolutivo e afetuoso, para as habilidades de comunicação e de organização, assim como foram enfatizadas características como a empatia, o relacionamento interpessoal e o trabalho em equipe. A empatia foi uma palavra usada por diversos entrevistados, inclusive através de sinônimos; isso mostra que, aos olhos dos servidores, o líder necessita demonstrar interesse, sensibilidade e afeto no relacionamento com os seus liderados.

Algumas respostas apresentadas pelos participantes da pesquisa merecem destaque por traduzirem o líder ideal desejado. Uma servidora, de 55 anos, escreveu que o líder deve “ser uma pessoa autêntica, ter responsabilidade, organização, ser aberto ao diálogo, saber trabalhar em equipe, ter tolerância, ter conhecimentos gerais, ter entusiasmo, ser afetuoso”. Outra servidora, de 40 anos, destacou que “um líder precisa ser responsável, ético, humilde, observador e capaz de tomar certas decisões pensando no grande grupo escolar. Precisa confiar no trabalho de sua equipe, uma vez que o trabalho continue na sua ausência. Usar do elogio para valorizar sua equipe”. Ainda, merece destacar-se o posicionamento de uma servidora de 29 anos, que sinalizou os seguintes atributos de um bom líder escolar: “autenticidade, responsabilidade, senso crítico, generosidade, coleguismo, foco, humanização, diálogo, convicções”.

Em geral, os dados demonstram que os professores e funcionários esperam da pessoa do gestor um senso de democracia bastante desenvolvido, de modo que esse líder escolar se preocupe com as decisões e práticas coletivas, que possua uma visão empreendedora para a manutenção da escola e que não seja aquele diretor clássico, voltado somente para a administração da escola.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O gestor escolar é eleito por seus pares; dele é esperado o exercício da liderança na sua ação pedagógico-administrativa. Porém, a escola de hoje está muito mais complexa, sendo que os gestores possuem desafios a superar; e um deles é conseguir aliar a gestão administrativa e pedagógica à gestão de pessoas.

A literatura sobre gestão escolar indica que o gestor escolar deve ser o líder que os servidores apontaram no questionário, só que, para isso, precisa buscar um estilo de liderança e, principalmente, necessita estar continuamente desenvolvendo habilidades e atitudes voltadas para as relações humanas.

O questionário aplicado aos servidores demonstra qual o perfil de gestor escolar que os servidores almejam na liderança da instituição. Eles esperam que o gestor possua competências de liderança, principalmente que seja uma liderança democrática; que estabeleça metas de forma compartilhada, colocando-as em ação de modo colaborativo; que saiba agir e tomar decisões em momentos cruciais; e que seja um entusiasta e transmita esse sentimento a todos, valorizando o trabalho individual.

Desse modo, o gestor escolar pode forjar-se líder. O exercício de liderança inicia-se com uma autoavaliação e, a partir daí, o cuidado com a própria capacitação, em um contínuo esforço de formação, de melhoria nas relações interpessoais e de comunicação.

Essa capacitação deve ser desenvolvida também com a Equipe Diretiva e os professores, ampliando as pessoas com perfil de liderança na escola.

THE EDUCATIONAL MANAGER AND LEADERSHIP: PROFILE IN THE SCHOOL ENVIRONMENT

Abstract

This work emerged from interest to know about styles and learning skills for the manager to leader in an educational environment, through a bibliographical, qualitative and exploratory investigation. Its main goal was the trajectory of the role of managers in a historical framework of the Brazilian education; which in its search of a public school and autonomy, new powers were found. The main reason of this research was to analyze the profile of managers understood as been the most relevant for leadership. Through a questionnaire to the employees of a school unit, located in Rio Grande do Sul (RS) it is considered that a manager should have certain skills and there is a need for a specific training for educators.

Keywords: Management. Leadership. School.

LA DIRECCION Y EL LIDERAZGO EDUCATIVO: PERFIL EN ENTORNO ESCOLAR

Resumen

Este trabajo surgió del interés en conocer estilos y habilidades de aprendizaje para que el gestor ejerza el liderazgo en un entorno escolar, a través de una investigación bibliográfica, cualitativa

y exploratoria tuvo como objetivo conocer la trayectoria de la función del director en el marco histórico de la educación brasileira, que, en busca de una escuela ciudadana, pública y de autonomía, se otorgaran nuevas atribuciones. El objetivo principal de este estudio fue analizar el perfil que los servidores entienden ser lo más relevante para un gestor encargado en ejercer el liderazgo. Por medio de un cuestionario aplicado a los funcionarios de unidad escolar de Enseñanza Media, que se encuentra en el estado de Rio Grande do Sul (RS), se considera que el gestor debe poseer ciertas habilidades y que existe la necesidad de una formación específica para los administradores educativos.

Palabras clave: Gestión. Liderazgo. Escuela.

REFERÊNCIAS

- ACCORSI, A. M.; GSCHWENTER, E.; DORFMAN, M. T. Trajetória do diretor na gestão escolar pública: dos anos 70 aos anos 80. In: ACCORSI, A. M. B. et al. (Org.). *Gestão democrática do ensino público*, Caderno 6. Porto Alegre: Secretaria da Educação do Estado do Rio Grande do Sul, 1998. p. 9-13.
- ANTUNES, R. T. *O gestor escolar*. Disponível em: <<http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/pde/arquivos/217-2.pdf>>. Acesso em 17 mar. 2016.
- DE RÉ, C. A. T. *O fenômeno da liderança em escolas públicas de ensino médio do Rio Grande do Sul*. 2011. 218 f. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, 2011.
- GOLEMAN, D. *Liderança: a inteligência emocional na formação de um líder de sucesso*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2015.
- LIBÂNEO, J. C. *Organização e gestão da escola: teoria e prática*. 6. ed. São Paulo: Heccus Editora, 2015.
- LÜCK, H. *Liderança em gestão escolar*. 9. ed. Petrópolis: Vozes, 2014.

LÜCK, H. Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto à formação de seus gestores. *Revista em Aberto*, Brasília, v. 17, n. 72, p. 11-33, fev./jun. 2000.

MARTINS, A.P. M.; BROCANELLI, C. R. O papel do diretor de escola frente aos novos desafios da gestão escolar. *Revista Colloquium Humanarum*. Presidente Prudente, v. 7, n. 2, p. 80-85, jul./dez. 2010.

MÜLLER, A. J. *Supervisão escolar*. Indaial: Uniasselvi, 2011.

SILVA; R.; URBANESKI, V. *Metodologia do trabalho científico*. Centro Universitário Leonardo Da Vinci. Indaial: Grupo UNIASSELVI, 2009.

WITTMANN, L. C. Autonomia da escola e democratização de sua gestão: novas demandas para o gestor. *Revista em Aberto*, Brasília, v. 17, n. 72, p. 88-96, fev./jun. 2000.

Enviado em 30 de novembro de 2016.

Aprovado em 20 de dezembro de 2016.