


**Desafios na gestão escolar:  
liderança em discussão**

*Challenges in school management:  
leadership under discussion*

*Desafíos en la gestión escolar:  
liderazgo en discusión*

Almir Paulo dos Santos<sup>2</sup> 

Moises Marques Prsybyciem<sup>3</sup> 

Juliane Bonez<sup>4</sup> 

**Resumo:** Este artigo discute o tema da gestão escolar, aspectos da legislação referente à gestão democrática e práticas de liderança em três escolas em diferentes redes de ensino. Seu objetivo é compreender como a gestão escolar desenvolve práticas de liderança democrática nas ações propostas pela equipe diretiva. A metodologia é de cunho qualitativo com coleta de dados através de um questionário estruturado, com gestores, professores e pais. Identifica-se que a liderança na gestão escolar se materializa a partir de ações participativas e dialógicas entre gestão, professores e pais, enquanto função prática de cooperação.

**Palavras-chave:** Liderança. Gestão. Escola. Participação.

**Abstract:** This article discusses the subject of school management, aspects of legislation regarding democratic management and leadership practices in three schools in different education networks. Its objective is to understand how school management develops democratic leadership practices in the actions proposed by the management team. The methodology is qualitative with data collection through a structured questionnaire, with managers, teachers and parents. It is identified that leadership in school management materializes from participatory and dialogical actions between management, teachers and parents, as a practical function of cooperation.

**Keywords:** Leadership. Management. School. Participation.

**Resumen:** Este documento analiza el tema de la gestión escolar, los aspectos de la legislación sobre gestión democrática y las prácticas de liderazgo en tres escuelas de diferentes escuelas. Su objetivo es comprender cómo la gestión escolar desarrolla prácticas de liderazgo democrático en las acciones propuestas por el equipo directivo. La metodología es cualitativa con la recolección de datos a través de un cuestionario estructurado, con gerentes, maestros y padres. Se identifica que el liderazgo en la gestión escolar se materializa a partir de acciones participativas y dialógicas entre directivos, docentes y padres, como una función práctica de cooperación.

**Palabras clave:** Liderazgo. Gestión. Escuela. Participación.

<sup>1</sup> **Submetido em:** 28 out. 2019 - **Aceito em:** 18 dez. 2019 - **Publicado em:** 05 dez. 2020

<sup>2</sup> Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS) – E-mail: almir.santos@uffs.edu.br

<sup>3</sup> Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS) – E-mail: moises.prsybyciem@uffs.edu.br

<sup>4</sup> Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS) – E-mail: jubonez@yahoo.com.br

## Introdução

Esta é uma abordagem ao campo da gestão escolar e propõe uma reflexão a respeito da liderança do gestor escolar no contexto das práticas escolares. Pesquisas referentes à gestão escolar têm apontado para “[...] um vasto e diverso conjunto de teorias normativas, doutrinas de gestão e programas reformistas do Estado e da gestão pública” (LIMA, 2018, p. 170). A intensificação do trabalho do/a gestor/a na escola tem sido objeto de investigação e de debates com foco nos mecanismos de multiplicidades de papéis que o/a gestor/a exerce em suas práticas, direcionado para um viés administrativo-gerencialista. Discutir gestão escolar na educação básica, seus aspectos legais e práticas de liderança democrática possibilita compreender outras formas de gestão, em que as ações acontecem pelos diferentes atores escolares.

Este artigo tem, então, o objetivo de compreender como, em três escolas de diferentes redes de ensino, os gestores desenvolvem práticas de liderança democrática para a construção da autonomia, da participação e da concretização das ações propostas pela equipe diretiva. Realizou-se uma interlocução com sujeitos de três escolas urbanas (escola municipal, escola particular e escola estadual), do município de Erechim, Rio Grande do Sul, no que diz respeito às suas práticas de gestão dessas escolas. Os sujeitos da pesquisa foram os próprios gestores das escolas, uma representatividade de professores e de pais que participam diretamente dos espaços de atuação no contexto da gestão escolar. A metodologia utilizada para essa interlocução foi de cunho qualitativo com coleta de dados através de um questionário estruturado.

O referencial teórico contou, em especial, com os parâmetros explicitados nas obras de Libâneo (2001), Oliveira (2013) e de Lück (2011; 2013) nos aspectos da gestão democrática e participativa e de liderança escolar; e, também, com as obras de Sander (2007), de Vieira (2007), de Lima (2014; 2018) e de Pereira e Silva (2018) referente à administração e democratização da escola. Os autores explicitam que a gestão democrática das escolas representa uma conquista democrática efetiva de documentos legais (Constituição Federal de 1988 e Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 1996), porém, distantes dos contextos que envolvem a sua prática.

Para uma melhor compreensão, este artigo está organizado em três seções. Na primeira, discute-se a gestão democrática e participativa, seu marco legal e a gestão escolar. Na segunda, são tecidos conceitos sobre liderança e gestão escolar, apresentando a importância da participação e da coletividade na construção da liderança na gestão. A última seção apresenta o espaço empírico – o que dizem os gestores, professores e pais, referente à liderança das gestões. Identifica-se que as práticas de gestão promovem a liderança a partir do diálogo e da participação entre as diferentes instâncias da escola. A integração na tomada de decisões propicia a construção da liderança na gestão, e a concretização das ações propostas pela coletividade nos espaços escolares. Dessa forma, todos se tornam líderes e sujeitos nas práticas de gestão.

## Democratizar a gestão escolar

Uma das principais funções da gestão escolar consiste na efetivação e no desenvolvimento pedagógico e administrativo nos sistemas de ensino. Isso pressupõe a construção da autonomia da escola mediante o compromisso e o envolvimento de todos os atores na democratização, na participação, bem como nas práticas e nas ações. A Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988), em seu artigo 206, estabelece o princípio da “[...] gestão democrática da educação para o ensino público”. Esse princípio da gestão democrática não é somente uma possibilidade no desenvolvimento da gestão escolar, mas, sobretudo, um dos pilares importantes na construção da qualidade do ensino público – um direito inalienável de todo ser humano.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 1996 – a LDB/96 (BRASIL, 1996), em seu inciso VIII do artigo 3º, estabelece o princípio constitucional da gestão democrática do ensino público para legislar os sistemas de ensino. No artigo 14, a legislação explicita que os sistemas de ensino definirão normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas particularidades, pressupondo que o princípio de participação da comunidade escolar seja contemplado com os respectivos conselhos escolares ou equivalentes. Passador e Salvetti (2013) esclarecem que a LDB/96, ao tratar do princípio da gestão democrática e da qualidade do ensino público, esbarra na insuficiência em definir com maior precisão os mecanismos que garantam ações administrativas educacionais para sua efetivação.

Na tentativa de estabelecer mecanismos e ações mais concretas que possibilitem práticas de gestão democrática da educação, isso constituído a partir de um amplo debate com a sociedade e com educadores, foi aprovada a Lei Federal nº 13.005, de 25 de junho de 2014, do Plano Nacional de Educação – PNE 2014-2024 (BRASIL, 2014). O texto expressa que “Os Estados, o Distrito Federal e os Municípios deverão aprovar leis específicas para os seus sistemas de ensino, disciplinando a gestão democrática da educação pública nos respectivos âmbitos de atuação” (BRASIL, 2014, art. 9º). Esquinsani (2016), ao tratar da questão do financiamento da educação, esclarece que a legislação regulamenta a partir da gestão democrática e impulsiona os entes federados a debater a democratização de sua realidade educacional.

Democratizar as práticas de gestão escolar, orientadas pela legislação, pressupõe estabelecer resistência às determinações que incidem no cotidiano das relações contraditórias das reformas do Estado e das suas organizações “[...] composta por desregulação, privatização e comercialização” (LIMA, 2018, p. 18). Essas exigências, associadas à produção e à competitividade, têm nos revelado dificuldade de democratizar a gestão, responsabilizando os gestores pela qualidade da educação.

Pereira e Silva (2018) explicitam que a gestão educacional no Brasil está compreendida como uma necessidade de reproduzir maior racionalidade à sua gestão, organizada num formato flexível e descentralizada na administração de recursos e passando a responsabilidade aos atores pela qualidade educacional. Nestas concepções, a gestão escolar

assume os princípios da administração empresarial, configurada pelos preceitos da gestão gerencial de *ethos* privado.

Em sua história, a gestão da escola, advém de influências externas e de modelos administrativos empresariais, não sendo própria ou específica dos estabelecimentos de ensino. Sander (2007) explica que o tema da gestão escolar apresenta caráter multidimensional, portadora de uma especificidade em permanente construção pedagógica e administrativa, como política e cultural, o que ocorre de forma diferente da gestão administrativa empresarial. É nesse conjunto de múltiplas dimensões que a prática de gestão escolar se fortalece a partir da transparência, da impessoalidade, da autonomia e da participação das diferentes instâncias presentes na escola.

É em espaços concretos escolares que o ser humano age, interage e produz conhecimentos e “[...] as escolas são, pois, organizações e nelas sobressai a interação entre as pessoas para a promoção da formação humana” (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2012, p. 316). Nessas interações, algumas personalidades acabam destacando-se como líderes, como gestores ou como profissionais que participam da gestão. Esses constituem-se, não por sua situação hierárquica, mas pelas qualidades sociais e por suscitar o diálogo e a participação: “São animadores do trabalho de todos”.

Ao assumir uma gestão escolar, esses profissionais também desenvolvem o exercício da liderança de forma a agregar habilidades e competências que contribuem com o avanço das políticas educacionais no âmbito escolar e com a função social da escola. Para Oliveira (2013), a reflexão sobre a gestão, a liderança e o clima escolar são fundamentais para democratizar a escola. A democracia “[...] mais do que uma forma de governo, é, antes de mais, uma forma de vida associativa, uma experiência partilhada em conjunto” (LIMA, 2018, p. 26). É um exercício contínuo da participação ativa, do diálogo e do debate entre as diversas proposições.

Fazer a gestão escolar implica organizar o ambiente para que os objetivos comuns à comunidade escolar sejam atingidos. Para isso, faz-se necessário que seja efetiva, com objetivos claros e ações concretas. Não basta ser conhecedor das teorias de gestão. É fundamental integrar a participação dos sujeitos escolares. Lima (2018) esclarece que a gestão escolar democrática é, sobretudo, um processo contínuo e que nunca se conclui. São as vivências da democracia nas escolas que se tornam uma questão essencial de ser pesquisada e respondida, a cada momento e em cada contexto escolar concreto. É preciso estar atento a tudo o que está ao seu redor e saber aonde se quer chegar.

Democratizar a gestão perpassa pelo fortalecimento da competência, agregando a participação da comunidade escolar, onde todos/as são sujeitos ativos e partícipes do processo. A gestão democrática possibilita “[...] um deslocamento da preocupação de uma gestão voltada para a eficiência dos insumos para uma preocupação com as pessoas, indica uma redescoberta do papel da participação” (CASTRO, 2008, p. 401).

A gestão escolar é eficaz quando os dirigentes/gestores, ao liderarem as ações da escola, o fazem orientados por uma visão geral e mais abrangente do seu trabalho. Isso implica afirmar que, na gestão democrática, está implícita a participação da comunidade

escolar no processo de reflexão sobre a prática e na tomada de decisão. Para isso, o conhecimento construído, aliado à prática desenvolvida, são fundamentais para a construção de uma gestão escolar. Democratizar a gestão escolar demanda participação e disposição para o diálogo. Lima (2014) nos esclarece que a participação democrática é um processo de tomada de decisão em conjunto – o âmago da democracia. Sem participação nas decisões não é possível conceber uma gestão democrática na escola.

A participação cria condições para que a gestão democrática se fortaleça. Significa colocar a democracia em ação na gestão escolar. Em havendo o diálogo na gestão escolar, então há espaços para a contradição de pensamentos, de diversidades e de opiniões. A contradição é um dos elementos de diálogo, fundamental para a construção da democracia. A gestão escolar democrática “[...] não é apenas, nem sobretudo, um problema organizacional e de gestão, mas antes uma questão central ao processo de democratização da educação, de possibilidade de educar para e pela democracia e a participação” (LIMA, 2018, p. 26). A gestão escolar constrói sua liderança em suas práticas, no diálogo e na participação dos diversos segmentos escolares. A liderança é um fenômeno da gestão que se constrói integrado aos atores escolares e na concretização de suas ações.

## Liderança em discussão na gestão escolar

A liderança é um fenômeno presente desde o início das sociedades primitivas humanas. Em seus estudos antropológicos, Mello (1959) tem evidenciado que o líder é um elemento presente em praticamente todos os aglomerados humanos, buscando alternativas para a resolução das complexidades sociais e organizacionais. Honorato (2018), em seus estudos referentes à liderança administrativa escolar, tem indicado que, mesmo na ausência de estruturas hierárquicas formais, sempre existem pessoas que tomam iniciativas, conduzindo tomadas de decisão em seus respectivos grupos sociais.

A liderança é uma forma de contribuir na organização e na tomada de decisões entre o grupo participante. Na gestão escolar, a liderança possibilita fortalecer as ações na gestão com a finalidade de atingir os objetivos propostos. Contribui na organização escolar, na perspectiva objetiva dos/as gestores/as na tomada de decisão, na motivação do grupo e na concretização das ações propostas. O gestor escolar coordena e orienta a “[...] vida da escola e todo o seu trabalho educacional, não devendo sua responsabilidade ser diluída entre todos os colaboradores da gestão escolar, embora possa ser com eles compartilhada” (LÜCK, 2009, p. 23).

Estudos sobre liderança escolar (LÜCK, 2013; LIMA, 2014) apontam que o líder está à frente da organização, possui capacidade, conhecimento e competência para praticar a gestão, capaz de mobilizar e de influenciar os outros para articular e alcançar os objetivos compartilhados na escola. A liderança na gestão tem possibilitado uma melhoria na formação acadêmica dos alunos, isso quando as suas práticas estão voltadas mais para as questões pedagógicas e de aprendizagem do que para as ações administrativas e organizacionais. Pólon (2011) considera que a valorização da dimensão pedagógica da gestão escolar e o papel de

liderança se aproximam da discussão sobre o que se ensina na construção do projeto pedagógico da escola. Bonamino e Sousa (2012) esclarecem que a dimensão pedagógica é considerada uma das características principais dos gestores nos estudos sobre a eficácia da escola.

A complexidade crescente na organização escolar tem, constantemente, feito emergir mais desafios. Honorato (2018) afirma como é importante que o gestor perceba que a liderança deve ultrapassar o caráter individual de gestão para alcançar um processo de liderança coletiva. A liderança não é uma ação prática individual e isolada, mas, um processo coletivo de diferentes sujeitos escolares em distintos momentos e em situações próprias. Isso implica afirmar que a liderança é um processo social.

A liderança é – como já dito – um fenômeno social presente desde os primeiros registros de grupos humanos. Por líder se entende ser aquele indivíduo que tem conhecimentos e competência na organização da gestão: “É a habilidade de influenciar pessoas a trabalhar entusiasticamente visando atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum” (HUNTER, 2004, p. 25). Essa definição implica afirmar que liderança é um processo que envolve influência e se desenvolve no contexto de um grupo com a finalidade de atingir os objetivos compartilhados e propostos por todos.

No contexto das organizações sociais, existem entendimentos que apontam para as dificuldades em identificar líderes capazes de conduzir o processo de mudança cultural, isso porque “[...] mudar nunca é simples [...]” (VIEIRA, 2007, p. 59). As resistências acontecem e não são todos/as os/as professores/as que se dispõem a deixar a sala de aula e assumir o desafio de ser gestor/a. A “[...] gente é assim. Resiste. Reage. Faz corpo mole [...]”. E gestão se faz na interação com o outro. Por isso mesmo, o trabalho de qualquer gestor ou gestora implica sempre em conversar e dialogar muito” (VIEIRA, 2007, p. 59). O diálogo e a participação são fundamentos essenciais da liderança do gestor escolar.

Para Lück (2011), a liderança na escola é uma característica importante e inerente à gestão escolar. É a partir dela que o gestor orienta, mobiliza e coordena o trabalho da comunidade escolar, observando a melhoria do ensino e da aprendizagem. O líder, como indivíduo que exerce sua função, é visto como aquele que agrega o grupo, mesmo não dispondo de qualquer autoridade estatutária imposta por artifícios legais. Ser aceito e, principalmente, respeitado, unindo e representando o grupo na realização dos anseios comuns e das metas da escola, essas são características importantes na gestão escolar.

O líder não é o chefe institucional. Ele é mais do que uma representação fixa e central no organograma da instituição. Ele descentraliza a sua liderança como ato de uma gestão democrática em que a tomada de decisão é disseminada e compartilhada por todos os participantes da comunidade escolar. Kouzes e Posner (2013) afirmam que as características principais da liderança residem na cooperação e no uso de ideias e sugestões do grupo na tomada de decisões. Num modelo participativo no qual a organização é democrática, nele o poder é compartilhado entre liderados e líderes.

As escolas são instituições importantes para fomentar a reflexão sobre como culturas sociais implementam ações inovadoras, nos seus processos de ensino-aprendizagem, para



cumprir as suas diferentes tarefas sociais e éticas. Além de serem o lugar das atividades profissionais dos professores e sua própria relação com os estudantes, também o gestor escolar é um líder da comunidade a que ele pertence. Atua com determinação no campo educacional, seja na construção e na gestão, tanto pedagógica como administrativa, em consonância com os parâmetros específicos da sociedade em que está inserido. É uma atividade de todos na escola, em que a influência é distribuída por toda a organização da gestão, “[...] constituindo-se em um dos fatores de maior impacto sobre a qualidade dos processos educacionais [...] não é possível haver gestão sem liderança” (LÜCK, 2011, p. 25).

A liderança, quando distribuída, não é algo feito de um indivíduo para os outros, mas uma responsabilidade que emerge de todos os indivíduos, tendo em vista que a “[...] tarefa essencial da instituição escolar é a qualidade dos processos de ensino e aprendizagem que, mediante práticas pedagógico-didáticas e curriculares, propiciam melhores resultados de aprendizagem dos alunos” (LIBÂNEO, 2001, p. 81-82). A liderança ganha sentido quando compartilhada em toda a organização, por meio de suas próprias ações.

Como uma prática, a liderança do/a gestor/a escolar partilha e discute com os seus colaboradores, direcionando as suas decisões em ações. Exige diálogo entre gestão, professor e aluno e seu *modus operandi* para que cada um exerça sua organização e função prática. A prática é um esforço em cooperação entre os sujeitos que participam das ações. São escolhas que exigem regras, com a finalidade de atingir os objetivos propostos pela coletividade, em um processo contínuo de atenção e de reflexão sobre as práticas.

A escola, como entidade social, política, cultural e de produção de diversos saberes e conhecimentos, se faz e se refaz nas mais diversas complexidades: “O exercício da liderança é fundamental ao processo educacional, de modo que possa superar sua tendência reprodutivista que limita enormemente a qualidade do ensino” (LÜCK, 2011, p. 145). São nas práticas de lideranças do/a gestor/a escolar que encontramos forças suficientes para avançarmos nos diversos contextos, desde que o/a gestor/a, enquanto liderança institucional, envolva a comunidade escolar nas discussões, nas reflexões e nas tomadas de decisões para enfrentar os desafios.

A liderança passa a ser não somente do/a gestor/a, mas de toda a comunidade escolar, focalizando nos objetivos propostos. O/a gestor/a tem o propósito de assumir a direção definida pela comunidade escolar, para que todos, de forma participativa e colaborativa, alcancem os objetivos propostos. Gestores eficazes são líderes que “[...] estimulam os professores e funcionários da escola, pais, alunos e comunidade a utilizarem o seu potencial na promoção de um ambiente escolar educacional positivo e no desenvolvimento de seu próprio potencial” (LÜCK, 2011, p. 148), orientando para a aprendizagem e, conjuntamente, para resolver e enfrentar as dificuldades. Gestores eficazes visam que seu grupo de pessoas seja motivado, cooperativo e que tenha vontade de crescer.

## Caminho metodológico

A pesquisa envolve três escolas, duas públicas e uma privada da zona urbana do Município de Erechim/RS, localizadas na área central da cidade. As escolas são de diferentes instâncias dos sistemas de ensino – municipal, estadual e privada. A escolha das três escolas para análise dos processos de práticas de liderança dos/as gestores/as se deu-se em virtude da localização (área central) e da sua proximidade, como também, por serem de diferentes instâncias administrativas.

A abordagem é qualitativa e se caracteriza pelo interesse em compreender o processo de práticas de liderança dos/as gestores/as das escolas para a melhoria do processo de ensino-aprendizagem dos alunos. Minayo (2004) afirma que a pesquisa qualitativa é entendida como parte da realidade social, pois o ser humano se distingue não por agir, mas por pensar sobre o que faz e por interpretar as suas ações na e para a realidade vivida.

A estratégia de coleta de dados adotada, neste estudo, consistiu em entrevista semiestruturada com dez perguntas abertas, mais documentos que informam acerca do funcionamento das escolas, como os Projetos Político Pedagógicos (PPPs) e o regimento escolar. Faz-se necessário esclarecer que não há a intenção de fazer uma análise comparativa entre as três escolas, somente a caracterização de cada instituição, suas condições específicas e um olhar atento a cada sujeito entrevistado, focalizando as práticas de liderança nas gestões.

O público-alvo foi a equipe diretiva, representada pelo/a gestor/a (GP, GE e GM), três professores (PP, PE e PM) de cada instituição e três pais (CP, CE e CM) que participavam diretamente das escolas por terem filhos estudando ou porque integravam o conselho escolar. Nas três escolas, as entrevistas semiestruturadas foram respondidas de forma presencial por todos os integrantes, em datas específicas agendadas pela direção escolar, no início de 2017. A coleta de dados foi aprovada pelo Comitê de Ética (Parecer nº 2.295.704) da Universidade Federal Fronteira Sul (UFFS). Na análise empírica – em páginas posteriores – vão apresentados enxertos das entrevistas, iniciando pelas gestões das escolas, após os professores e, para finalizar, os pais entrevistados.

## Espaço empírico: o que dizem os gestores, professores e pais sobre a liderança na gestão escolar

Na sequência é apresentada a análise dos dados, tratando as informações em conjunto, diferenciando as escolas e os informantes. O interesse é apreender o movimento do conjunto dos componentes – gestores, professores e pais –, focalizando as práticas de liderança das gestões escolares envolvidas, a partir de três níveis de diálogo. O primeiro refere-se à percepção dos gestores das três escolas em relação às práticas de gestão e como cada gestor/a observa a sua liderança e as suas ações para a melhoria do processo de ensino-aprendizagem dos alunos. No segundo nível estão as contribuições dos professores referentes à gestão escolar com suas observações sobre a liderança de cada gestor/a escolar para a melhoria do



processo escolar em sala de aula. No terceiro nível se situa o diálogo extraescolar, com o segmento dos pais participantes do conselho escolar ou com filhos na instituição escolar.

Em cada nível de diálogo foram identificadas dimensões consideradas fundamentais para a compreensão de como os gestores exercem a liderança nas suas práticas escolares. As primeiras dimensões que apareceram nos diálogos nas três instâncias foram a autonomia e a liderança nas práticas de gestão. Ambas ocorrem no conjunto de ações compartilhadas em cada segmento (gestor/a, professor/a e pais) para as tomadas coletivas de decisão. A autonomia é uma conquista da liderança. A segunda dimensão que se apresenta são as ações práticas de liderança na gestão. Refletem em ações coletivas que possibilitam a cada sujeito participar e pôr em prática os objetivos propostos. A terceira dimensão é a participativa, presente em todos os diálogos. Participação e liderança envolvem o/a gestor/a, professores/as e pais, e ocorrem pelo esforço e articulação da liderança de cada gestor com toda a sua comunidade escolar. A participação está próxima da liderança e de seus sujeitos, que, coletivamente, possibilitam a melhoria do aprendizado dos estudantes e de todos na comunidade escolar.

As dimensões perpassam de forma diferenciada os níveis em que ocorrem os diálogos no interior das instituições escolares. A análise dos dados é apresentada a partir das dimensões nos seus diferentes níveis. Inicia pela autonomia e pela liderança, seguindo pelas ações práticas de liderança na gestão e, para finalizar, pela construção da participação e da liderança dos gestores com a comunidade escolar, fator importante para que a liderança se estenda a toda a comunidade escolar.

A autonomia e a liderança escolar se relacionam com a capacidade de refletir e de analisar as próprias práticas de gestão. É uma conexão entre teoria e prática na efetivação da gestão. Isso acontece a partir da tomada de decisão frente aos objetivos propostos e concernente à melhoria das práticas de ensino-aprendizagem entre professores/estudantes. Barroso (2003) afirma que a autonomia é uma maneira de gerir, de orientar as diversas dependências em que indivíduos ou grupos se encontram. A autonomia é o reconhecimento entre os diversos agentes educativos, direcionando-os para que alcancem os objetivos propostos coletivamente. Para Lück (2011) a liderança na escola é uma característica inerente à gestão escolar e o/a líder é aquele/a que orienta, mobiliza e coordena o trabalho da comunidade escolar, mas sempre integrado a ela. Contreras (2012) afirma que a autonomia se refere a uma busca permanente pelos fundamentos que orientam e determinam as práticas. É, portanto, um processo de reflexão crítica concernente à essência das práticas.

Em diálogo com os gestores escolares das escolas públicas, observamos que o “Estado não interfere na autonomia interna da escola” (GE). Os gestores têm maior liberdade em direcionar as suas ações nos contextos escolares. Na escola privada, a autonomia da gestão segue a organização da “[...] rede, com um planejamento estratégico para gestores” (GP). A liderança na gestão da escola privada demonstra-se “[...] sempre disponível a aprender” (GP), compartilhando com a equipe os problemas e confia nos encaminhamentos dados, porém a organização e as diretrizes vêm prontas da mantenedora. Na escola pública municipal, a liderança do/a gestor/a e a autonomia são constituídas com “[...] o comprometimento de

todos” (GM). A gestão demonstra estar atenta à organização para “[...] gerar confiança aos pais pela forma como ela é administrada” (GM), ajustando as suas necessidades.

Quanto às práticas de gestão e de liderança, a escola privada, no início de cada semestre, faz uma “[...] releitura do contexto onde está inserida e, a partir de reuniões com a equipe diretiva, com os docentes e com os estudantes, são construídas as ações para o semestre” (EP). O gestor explicita que a liderança é construída a partir do diálogo com a comunidade escolar. O passo inicial é escutar o grupo, os representantes dos pais, os professores. Então, conseqüentemente, ficam identificadas as ações possíveis de serem realizadas pelo conjunto, inclusive na participação para a construção do currículo da rede: “Ouvir, segundo o gestor, é a primeira prática de liderança, para após firmar ações possíveis, onde todos se tornam líderes para pôr em prática” (EP).

As práticas de liderança da gestão ficam em torno de “[...] reuniões periódicas com pais e professores” (GE), para planejar, buscar, refletir e rever as práticas, na escola pública. As práticas e as decisões são tomadas com a comunidade escolar e a liderança é constituída nos debates e nas decisões. Lück (2011) afirma que a gestão escolar é um processo que tem de ser efetivamente compartilhado com foco na liderança. O/a gestor/a descentraliza a sua liderança como ato de uma gestão democrática, tomando as decisões compartilhadas por todos os participantes da comunidade escolar.

Em relação à constituição da participação e da liderança dos gestores com a comunidade escolar, a gestão da instituição particular salienta que é “[...] preciso articular, motivar o grupo, fortalecer as ações e a importância da coletividade. Sentir-se líder é ter o reconhecimento do grupo” (GP), pelas ações, pela participação e pelo diálogo. Lück (2011) afirma que liderar é a atuação integrada e cooperativa de todos os participantes da escola na promoção de um ambiente educativo e de aprendizagem.

No diálogo com a escola pública estadual, a constituição da participação e da liderança é sempre “[...] um desafio, nunca esquecer que você é colega de seus colegas, respeitar, pois estamos no mesmo nível, só com outras responsabilidades” (GE). Observar o aspecto humano é fundamental para que ocorra o envolvimento e a participação nas ações. As práticas de gestão são feitas com cuidado, sempre com olhar para o seu colega professor, pois estar na gestão, além de permanecer um curto tempo determinado, o cargo que ocupa é para fortalecer as relações com o objetivo de organizar a escola, integrando a participação.

A gestão da escola pública municipal “[...] não se considera um líder, mas uma questão de postura pessoal, uma referência para a comunidade” (GM). Esse/a gestor/a se coloca como integrante da comunidade escolar e, a partir das decisões tomadas coletivamente, põe em prática as ações. Lück (2013) explicita que as práticas escolares orientadas por princípios e ideias consistentes, presentes na mente e no coração das pessoas, determina as práticas de gestão democrática e o modo de ser e de fazer.

A dimensão da autonomia e da liderança a partir dos diálogos com professores das instituições escolares nos possibilita compreender o quanto é importante a dimensão da participação do educador na condução da gestão. Marques (2006) demonstra que todo professor é um dirigente e, por isso, responsável pela direção dos processos da educação,

tanto em sala de aula, como na tarefa colegiada – um profissional crítico e reflexivo, pesquisador e produtor de saberes, participante ativo na gestão escolar.

Para os professores da escola privada, a liderança e a autonomia do gestor ocorrem a partir do diálogo, “[...] dá abertura de poder falar, perspectiva essa que deve ser investida no protagonismo estudantil” (PP). Deve ser alguém que está há tempo na escola, que conhece a realidade da comunidade escolar e a de seus colegas professores. A gestão tem que ser participativa, tem que ser gestão “[...] que ouve as pessoas que estão próximas, que dialogue abertamente” (PP). A autonomia e a liderança do/a gestor/a, na perspectiva dos professores da escola privada, residem no diálogo e no comprometimento com a escola e com o pedagógico. O/a gestor/a deve estar próximo dos professores, dialogar sobre as dificuldades. Além de ser um dos protagonistas importantes para todo trabalho de ensino-aprendizagem com seus alunos, o professor também se sente sujeito da escola quando participa da gestão e isso o torna responsável também pelas práticas de gestão.

Nas escolas públicas, os professores expressam que “[...] deveria ter um administrador para as questões técnico-administrativas, pois essas questões sobrecarregam o/a gestor/a, fazendo com que a gestão pedagógica fique a desejar – compara a escola a uma empresa” (PE). A gestão pedagógica geralmente fica em segundo plano, isso implicando dificuldade em auxiliar os professores na complexidade de sua docência. Os autores, Bordignon e Gracindo (2000) compreendem que gerenciar uma escola é diferente de gerenciar outras organizações sociais, isso devido à sua finalidade, à sua estrutura pedagógica e às relações internas e externas. Os professores da escola pública explicitam que a “[...] sinceridade é um direito de todos e que está presente na gestão da própria escola, pois os alunos têm direitos, mas também deveres a cumprir, como a gestão e os professores” (PM). Estar aberto ao diálogo, mas também saber agir, quando atitudes precisam ser tomadas, são atitudes de gestão fundamentais para o bom andamento da prática escolar.

Em diálogo com os três pais – que participavam dos conselhos escolares ou que tinham filhos na escola –, referente à importância da liderança dos gestores, eles afirmaram entender que, além da importância administrativa das ações da gestão, essa liderança traz importantes implicações, positivas ou negativas, na vida escolar de seus filhos. Segundo Libâneo (2001), além da importância da família no acompanhamento dos filhos para a aprendizagem, também a participação ativa da gestão escolar é crucial para o funcionamento da escola. Para os pais que têm seus filhos na escola privada, a liderança e autonomia se desenvolve “[...] quando o gestor e sua equipe procura ouvir toda a comunidade, inclusive a sugestão dos pais” (CP). Os pais também salientam a abertura que a gestão da escola oferece para participação nos diversos contextos escolares. Os pais têm participado muito nas decisões, como na formulação do projeto pedagógico proposto. Eles explicitam que a liderança na gestão é fundamental para que eles, pais, se sintam acolhidos e participativos nas decisões.

Na escola pública estadual, os pais afirmam que a gestão “[...] exerce a liderança sem se impor. O gestor se destaca e assume as responsabilidades, conseguindo cativar” (CE) a participação dos pais nas decisões tomadas. Os pais consideram importante e positivo que a escolha do gestor ocorra por eleições. Assim, é possível conhecer antes o trabalho dos

candidatos e participar na escolha. Paro (2010) argumenta que a eleição de diretores se caracteriza como um instrumento de democracia sendo uma das melhores opções para provimento do cargo de gestor escolar. Explícita, porém, que a eleição não é a solução para todos os problemas da escola. A participação da coletividade é uma das ferramentas indispensáveis para a democratização da gestão.

A observação dos pais na gestão da escola pública municipal expressa que a gestão tem “[...] dificuldade de dividir com o grupo as decisões” (CM). Considerou que as influências das opções políticas “[...] partidárias acabaram dividindo o grupo da escola” (CM). Nesse sentido, Dourado (2013) explicita que a gestão pública da educação é considerada como um campo em disputa e que historicamente esteve ligado às orientações político-econômicas. O exercício da gestão escolar ainda está submetido aos interesses de classes dentro do processo de produção, adotando uma concepção de gestão burocrática, buscando a eficiência e a produtividade.

Os diálogos com gestores, com professores e com pais das três instituições escolares reverberam diferentes práticas de liderança na gestão escolar e trouxeram à tona dificuldades e avanços, fazendo aflorar orientações que consideramos fundamentais para a melhoria da vida escolar sob o ponto de vista das atividades de ensino e de aprendizagem. A não socialização dos objetivos e das estratégias da equipe diretiva com toda a comunidade escolar é uma das dificuldades de consecução das ações – assunto que foi apresentado em todos os diálogos. O grupo não se fortalece se não ocorre a liderança do/a gestor/a em suas práticas e ações. A gestão vai perdendo autonomia e participação, dificultando a concretização das ações. Para resolver as deficiências de gestão, os diálogos com os entrevistados trouxeram elementos fundamentais para a liderança do/a gestor/a escolar. A democratização da gestão e sua liderança ocorre com a construção coletiva e com a participação de toda a comunidade escolar. Ouvir os professores, os pais e a equipe, manter o diálogo constante e apresentar sugestões, é isso que permite a cada integrante da comunidade escolar ser líder, para pôr em prática os objetivos propostos coletivamente. Não é uma construção individualizada, mas a responsabilidade perpassada a cada sujeito da comunidade escolar, fortalecendo as ações, práticas da gestão e uma liderança democrática.

## Considerações finais

Compreender como a gestão escolar desenvolve práticas de liderança democrática, na construção da autonomia, na obtenção da participação e na concretização das ações, é retornar ao objetivo proposto para esta investigação, com a finalidade de confrontar os resultados alcançados. É unânime, entre os gestores, que o diálogo entre as diversas instâncias escolares se torna um princípio fundamental para que a liderança e as práticas de gestão se efetivem. A democracia se fortalece ao ser exercida, significando que todos são partes integrantes e partícipes das ações e na tomada das decisões coletivamente, ainda que, não sendo de acordo com algumas minorias. Trata-se, porém, com base na maioria, de construir a autonomia para a participação na concretização das decisões e das ações propostas pela equipe diretiva.

A gestão da escola privada relata que as ações precisam passar por um processo de releitura entre as diversas instâncias da escola. São tomadas as decisões e ações devem ser feitas somente quando todos participam e compreendem a sua importância para a escola. Já os gestores das escolas públicas explicitam que reuniões periódicas são feitas com as instâncias escolares para planejar, refletir e para tomar decisões. O que, porém, a gestão das escolas públicas tem explicitado é que o envolvimento com questões administrativas é maior do que com as pedagógicas, dificultando a tomada de decisões a partir da coletividade. Desafiar constantemente esse modelo de organização administrativa na escola se faz necessário. Os gestores explicitam que essa é uma tarefa constante e periódica, pois as decisões tomadas pela coletividade têm, assim, sido concretizadas com maior facilidade.

A liderança é um processo que exige dedicação e mobilização para alcançar os objetivos propostos e a construção da autonomia entre a equipe diretiva. Os professores da escola privada explicitam que a autonomia de uma gestão ocorre a partir do diálogo, contribuindo com o protagonismo estudantil e que é preciso estar próximo dos professores, ouvindo, compartilhando do processo de ensino-aprendizagem, auxiliando nas dificuldades, interagindo com toda a comunidade escolar. A liderança de um gestor é o estar presente nos diversos espaços da escola, participar e posicionar-se frente aos diversos contextos. Os professores das escolas públicas, também expressam que a gestão tem se ocupado mais com questões técnico-administrativas do que com as pedagógicas, dificultando a prestação de oportunos auxílios aos professores na complexidade do cotidiano escolar.

Os professores das redes de ensino explicitam uma relação próxima às práticas e às ações de seus gestores. Nas escolas públicas, os gestores são dedicados aos processos de organização escolar, mesmo com a falta de recursos para suprir coisas básicas para o funcionamento da escola. A liderança da gestão perpassa pela sinceridade em compartilhar com a comunidade escolar as questões da organização escolar. Isso faz com que os professores se tornem sujeitos das ações escolares. A liderança é estar próximo dos fatos, dos acontecimentos das diversas realidades que se formam nas práticas educacionais. Na escola privada, os professores se sentem sujeitos da organização e do processo de ensino-aprendizagem. Nos diálogos, a mantenedora direciona as práticas de ensino-aprendizagem, mas os professores participam dessa formulação. Afirmam que é um processo de construção conjunta, logo, a aplicação prática é do conhecimento de toda a equipe escolar, tanto dos gestores e dos professores, quanto da coletividade que forma a comunidade escolar.

Os pais da escola privada explicitam que a liderança e a autonomia se desenvolvem na gestão escolar quando a equipe diretiva ouve as sugestões ou as reflexões da comunidade escolar. Salientam que a gestão está sempre atenta às sugestões, ouvindo e convidando constantemente a participar mais da escola. Os pais precisam perceber a sua importância no processo de ensino-aprendizagem dos filhos, mas também, do funcionamento e da organização escolar. Participar, contribuir na concretização das decisões tomadas é um dos pressupostos da autonomia construída pela gestão. Nas escolas públicas, a gestão exerce a liderança sem se impor. Assume as responsabilidades, consegue cativar para a participação e envolvimento nas ações e os pais têm participado. É na participação que conseguimos identificar o funcionamento da organização escolar, importante para perceber onde/como

podemos melhor contribuir com a escola. Identifica-se que a liderança do/a gestor/a se condensa em articular a participação, coordená-la. Quando os pais compreendem a sua importância na organização escolar, eles então se sentem sujeitos do processo, o que torna mais fácil concretizar as ações propostas para a melhoria de todo o trabalho didático-pedagógico escolar.

Somos sabedores de que ainda temos muito a avançar na compreensão dessa questão da liderança na gestão escolar. Com os diálogos apresentados passamos a melhor compreender as diferentes perspectivas com que uma liderança se constrói na gestão de diferentes redes de ensino, mas alguns pontos nos parecem que se tornam significativos para continuar a investigar sobre o tema. Um deles é a importância de a gestão constituir a liderança numa relação de diálogo, participação e autonomia da comunidade escolar para a concretização das ações propostas. Outro ponto é identificar que o grupo fortalece a liderança na gestão, suas práticas e ações. A atividade escolar de ensino-aprendizagem ganha significativas melhorias quando gestores, professores e comunidade escolar compreendem que a liderança está presente em cada diálogo, em cada participação e em cada concretização das ações estabelecidas. Na democratização da escola, a liderança não está propriamente na gestão, mas na autonomia, no diálogo e na participação para a concretização das ações propostas.

## Referências

BARROSO, João (org.). **A escola pública: regulação, desregulação, privatização**. Porto: ASA, 2003.

BONAMINO, Alicia; SOUSA, Sandra Zákia. Três gerações de avaliação da educação básica no Brasil: interfaces com o currículo da/na escola. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 38, n. 2, p. 373-388, abr./jun. 2012. <https://doi.org/10.1590/S1517-97022012005000006>.

BORDIGNON, Genuíno; GRACINDO, Regina Vinhaes. Gestão da educação: o município e a escola. In: FERREIRA, Naura Syria Carapeto; AGUIAR, Márcia Ângela da Silva (org.). **Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos**. São Paulo: Cortez, 2000. p. 147-176.

BRASIL. Constituição de 1988. Constituição da República Federativa do Brasil. **Diário Oficial da União**. Brasília, DF, 05 out. 1988.

BRASIL. Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014. Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências. **Diário Oficial da União**. Brasília, DF, 26 jun. 2014.

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial da União**. Brasília, DF, 23 dez. 1996.

CASTRO, Alda Maria Duarte Araújo. Administração gerencial: a nova configuração da gestão da educação na América Latina. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, Brasília, v. 24, n. 3, p. 389-406, set./dez. 2008.



CONTRERAS, José. **A autonomia de professores**. Tradução de Sandra Trabucco Venezuela. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2012.

DOURADO, Luiz Fernandes. A escolha de dirigentes escolares: políticas e gestão da educação no Brasil. In: FERREIRA, Naura Syria Carapeto (org.). **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. 8. ed. São Paulo: Cortez, 2013. p. 95-117.

ESQUINSANI, Rosimar Serena Siqueira. Contribuições ao debate sobre gestão democrática da educação: foco em legislações municipais sul-rio-grandenses. **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**, Brasília, v. 97, n. 247, p. 490-505, set./dez. 2016.  
<https://doi.org/10.1590/S2176-6681/286635951>.

HONORATO, Hercules Guimarães. A gestão escolar e a liderança do diretor: desafios e oportunidades. **Revista de Administração Educacional**, Recife, v. 9, n. 2, p. 21-37, jul./dez. 2018.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança**. 22. ed. Rio de Janeiro: Sexta, 2004.

KOUZES, James; POSNER, Barry. **O desafio da liderança: como aperfeiçoar sua capacidade de liderar**. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira de; TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização**. 10. ed. rev. e ampl. São Paulo: Cortez, 2012.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da escola: teoria e prática**. 4. ed. Goiânia: Alternativa, 2001.

LIMA, Licínio. A gestão democrática das escolas: do autogoverno à ascensão de uma pós-democracia gestonária? **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 35, n. 129, p. 1067-1083, out./dez. 2014. <https://doi.org/10.1590/ES0101-73302014142170>.

LIMA, Licínio. Por que é tão difícil democratizar a gestão da escola pública? **Educar em Revista**, Curitiba, v. 34, n. 68, p. 15-28, mar./abr. 2018.

LÜCK, Heloísa. **A gestão participativa na escola**. 11. ed. Petrópolis: Vozes, 2013.

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

LÜCK, Heloísa. **Liderança em gestão escolar**. 7. ed. Petrópolis: Vozes, 2011.

MARQUES, Mário Osório. **A formação do profissional da educação**. 5. ed. Ijuí: Unijuí, 2006.

MELLO, Fernando Achilles de Faria. **Noções sobre liderança: para escalões intermediários da hierarquia militar-naval**. Rio de Janeiro: Imprensa Naval, 1959.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2004.

OLIVEIRA, Maria Eliza Nogueira Oliveira (org.). **Gestão escolar e políticas públicas educacionais: um embate entre o prescrito e o real**. 1. ed. Curitiba: Appris, 2013.

PARO, Vitor Henrique. **Administração escolar: introdução crítica**. 16. ed. São Paulo: Cortez, 2010.

PASSADOR, Cláudia Souza; SALVETTI, Thales Silveira. Gestão escolar democrática e estudos organizacionais críticos: convergências teóricas. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 34, n. 123, p. 477-492, abr./jun. 2013. <https://doi.org/10.1590/S0101-73302013000200009>.

PEREIRA, Rodrigo da Silva; SILVA, Maria Abádia da. Políticas educacionais e concepção de gestão: o que dizem os diretores de escolas de ensino médio do Distrito Federal. **Educar em Revista**, Curitiba, v. 34, n. 68, p. 137-160, mar./abr. 2018. <https://doi.org/10.1590/0104-4060.57219>.

16

PÓLON, Thelma Lúcia Pinto. Perfis de liderança e seus reflexos na Gestão Escolar. *In*: REUNIÃO ANUAL DA ANPED, 34., Natal, 2011. **Anais...** Natal: Centro de Convenções, 2011.

SANDER, Benno. **Administração da educação no Brasil: genealogia do conhecimento**. Brasília: LiberLivro, 2007.

VIEIRA, Sofia Lerche. Política(s) e Gestão da Educação Básica: revisitando conceitos simples. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, Brasília, v. 23, n. 1, p. 53-69, jan./abr. 2007.

Checagem Antiplágio



Distribuído sobre

