

ANAIIS ELETRÔNICOS DA I CIEGESI / I ENCONTRO CIENTÍFICO DO PNAP/UEG

22-23 de Junho de 2012 - Goiânia, Goiás.

LIDERANÇA FAZ FALTA NA GESTÃO COMPARTILHADA DA ESCOLA

SOUSA, Andrey dos Reis¹
SANTOS, Ricardo Bellotidos²

RESUMO

O objetivo principal deste artigo é acrescentar ao conceito de liderança escolar as novas abordagens da gestão compartilhada a partir das publicações da Revista Nova Escola – Gestão Escolar do período de 2000 a 2011. Este tema é muito discutido na área empresarial e agora, também, nas organizações educativas. A administração escolar, na figura do líder, geralmente, é questionada, mas, a conclusão desse trabalho é de que o seu papel é maximizar o potencial das pessoas envolvidas no processo. Desta forma, a liderança é apontada como primeiro passo para a mudança dos sistemas educativos e das organizações escolares no sentido de as tornarem mais eficazes e aumentar os seus níveis de qualidade.

Palavras-Chave: Ambiente escolar. Gestão Educacional. Liderança. Gestão compartilhada.

1 INTRODUÇÃO

O trabalho de gestão educacional implica conhecimento para a mediação de conflitos e desencontros e competência para buscar novas alternativas para a comunidade escolar. A qualidade da gestão e do ambiente organizacional dependerá da participação ativa de todos os membros, respeitando a individualidade de cada um e buscando nos conhecimentos individuais novas fontes para enriquecer o trabalho coletivo.

¹ Graduado Pedagogia, orientadora educacional, aluno do curso de Gestão Pública da UnUEAD/UEG, deylfac@hotmail.com.

² Graduado em Computação e Mestre em Ciência da Computação, professor universitário, Gestor Governamental no Estado de Goiás, coordenador de curso em uma Instituição de ensino superior, orientador de trabalhos de graduação e em cursos sequenciais, rbelloti@gmail.com

Conforme Nascimento (2011) o professor, como agente público, é uma autoridade na escola e muitas vezes é quem assume a posição de gestor. Como exemplo tem-se as pequenas escolas rurais, em que este profissional assume funções administrativas e garante a limpeza e alimentação das crianças. Outra constatação do autor é que nas escolas maiores, com mais espaço físico, é necessário um número maior de profissionais, os quais terão que ser especializados em funções ou atividades. Isso gerou novos cargos e carreiras, o que as diferentes redes de ensino podem disciplinar de acordo com sua realidade.

Construir e manter um bom funcionamento na escola exige uma liderança escolar forte e democrática, que compartilhe e distribua entre todos os segmentos envolvidos suas atribuições de atender às necessidades dos alunos no processo ensino-aprendizagem.

O líder voltado para o compromisso com as famílias e comunidades faz uma gestão capaz de realizar sonhos e planos que pareciam impossíveis e muito distantes.

Os profissionais do magistério estão inseridos em um contexto social muito difícil, onde a sociedade mudou sua postura, conseqüentemente, está refletindo na relação aluno X professor, gerando receios por parte do professor dentro da escola e indisciplina do aluno.

Deve ficar bem claro que liderança é conceituada não mais como uma característica apenas, mas como um comportamento e como tal, é algo que pode ser aprendido. Além de abranger essa nova visão de liderança, ainda vai um pouco além, FARIAS (2008) relaciona características de alguns, como o líder carismático quando inspira em seus liderados a confiança; líder executivo que busca a ordem; líder coercitivo que usa a coerção; líder distributivo aquele que apenas delega tarefas e cobra resultados; líder educativo aquele que costuma dar o exemplo e o Líder inspirador aquele que raramente precisa dar ordens a seus liderados, pois sua equipe está disposta a fazer o que é necessário.

Distinguir a diferença entre comandar e liderar é fundamental. Para administrar basta trabalhar com pessoas ou grupos para alcançar determinados objetivos. Liderar é a arte de influenciar os outros. O desdobramento positivo é o

envolvimento de todos.

É preciso possibilitar momentos de experimentação da democracia na escola para se tornar uma prática efetiva, consolidada e possível de ser efetivamente vivenciada.

Uma organização que estimule o questionamento é uma organização viva. Compagnoli (2008), citando ideias já defendidas por Warren Bennis (1988), diz que a organização está sempre vivendo o conflito com a mutação das ideias e, por isso, tende a inovar as coisas, criar novos produtos, satisfazer os clientes, etc. são as organizações do futuro. Esta prática exige uma postura de liderança muito diversa da tradicional; exige líderes participativos que estimulem pessoas e que dêem poder para que elas possam agir a isso chamamos de capacidade criativa de liderança onde as pessoas são despertadas ao comprometimento de fazer parte de um grupo, onde querem realizar coisas notáveis, produzir algo que muitos se beneficiem, serem ouvidos para externar o que pensamos.

Um líder competente percebe que as pessoas são assim e sabe tornar essa energia algo renovador e produtor de resultados. O líder eficaz sabe como envolver as pessoas e não as manipula. Ele partilha o poder, até porque o seu poder emana delas; o que, aliás, é um princípio básico de convivência democrática. O líder com esse tipo de visão vê o futuro e está pronto para ele. Ou, em outra hipótese ajuda seus seguidores para que eles não precisem mais dele. Afinal um ambiente de trabalho organizado é destacado por praticamente todos os autores aqui revisados como de grande importância para um aumento do rendimento do trabalho e da motivação de toda a equipe e, conseqüentemente, para um aumento do desempenho escolar.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Gestão Compartilhada

Uma discussão se abre na segunda metade da década de 1990, para se definir o perfil deste profissional, que lideraria a universalização do ensino,

fundamentada pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) no tocante onde garante que a gestão compartilhada na escola numa educação brasileira, deve ser usada para refletir a necessidade e a importância da participação consciente dos diretores, pais, alunos, professores e funcionários com relação às decisões a serem tomadas no cotidiano escolar, na busca de um compromisso coletivo com resultados educacionais mais significativos.

A educadora paranaense Lück (2010) defende o estímulo a uma gestão compartilhada em diferentes âmbitos da organização escolar, onde o diretor é o líder. E quando isso ocorre, diz ela, nasce um ambiente favorável ao trabalho educacional, que valoriza os diferentes talentos e faz com que todos compreendam seu papel na organização e assumam novas responsabilidades, tendo como primeiro passo tornar claros os objetivos educacionais da escola e, só assim as expectativas dos profissionais com relação à Educação permanecem elevadas, contribuindo para a construção do que ela chama de "comunidade social de aprendizagem".

O Diretor de Escola é a figura central do processo educacional dentro da escola que dirige. Ele deve ser um grande visionário para assumir uma missão que inspire o grupo. Deve ser um pensador, que se comunique com eficiência. Deve ter coragem para arriscar e ser capaz de criar um ambiente favorável. O verdadeiro líder tem sensibilidade para fazer sábio uso do poder nas tomadas de decisão (e a todo instante ela é necessária). O Diretor de Escola tem que liderar, tem que ter posturas firmes e exemplos a serem seguidos. Estar de olho na sua equipe de funcionários em condições onde seja valorizado e integrado ao grupo. Promovendo encontros periódicos para ouvi-los e discutir questões pontuais, assim como convidá-los às reuniões de equipe, são boas iniciativas. Sugerir ainda que acompanhem os alunos nas excursões, além de melhorar a formação cultural, facilita a interação, alerta Almeida (2011).

Nesse perfil, essa pessoa empreendedora, que se empenha em manter o entusiasmo da equipe e tem autocontrole e determinação, sem deixar de ser flexível, mas também que conheça os fundamentos da Educação e seus processos. É desse conhecimento que virá sua autoridade, que compreenda o comportamento humano e

seja ciente das motivações, dos interesses e das competências do grupo ao qual pertence. Ele também terá que aceitar os novos desafios com disponibilidade, o que influencia positivamente a equipe.

Afinal é importante haver um entendimento contínuo entre esses profissionais. Num sentido de ser uma maneira mais aberta de dirigir a instituição. Para isso funcionar, é preciso que todos os envolvidos assumam e compartilhem responsabilidades nas múltiplas áreas de atuação da escola. Num contexto como esse, as pessoas têm liberdade de atuar e intervir e, por isso, se sentem à vontade para criar e propor soluções para os diversos problemas que surgem, sempre no intuito de atingir os objetivos da organização. A esse fenômeno Lück (2010) diz que se estimula a proatividade, o que corresponde a uma percepção de si próprio como agente capaz de iniciativas e, ao mesmo tempo, responsável pelo encaminhamento das condições vivenciadas.

É importante destacar a diferença entre ter autoridade e ser autoritário. Todo profissional deve ter autoridade para o exercício de suas responsabilidades. E em nenhuma profissão ela é conseguida pelo cargo, mas pela competência. Já o autoritarismo é constituído pelo comando com base na posição ocupada pela pessoa que, não tendo a devida competência, determina e obriga o cumprimento de tarefas sem fazer com que os envolvidos compreendam adequadamente os processos e as implicações envolvidos na realização do trabalho. Quando identifica essa situação, a tendência da equipe é passar a agir sem comprometimento, gerando um ambiente de trabalho proforma, cujos resultados são sempre menos efetivos do que poderiam ser.

Lück (2010) eleva a natureza do trabalho educacional e os novos paradigmas organizacionais que exigem essa habilidade. Para que isso aconteça, é primordial a atuação de inúmeras pessoas, mediante a prática da coliderança e da gestão compartilhada. Em vista disso, atuar como mentor do desenvolvimento de novas lideranças na escola é uma das habilidades fundamentais para um diretor eficiente.

A autora (2010) sugere que a gestão compartilhada, num primeiro nível, se circunscreve à equipe central, geralmente formada pelo diretor, o vice ou o assistente de direção, o coordenador ou o supervisor pedagógico e o orientador educacional.

Nesse âmbito, há a necessidade da prática da co-liderança, ou seja, uma liderança exercida em conjunto e com responsabilidade sobre os resultados da escola.

Sem a canalização de esforços o ambiente escolar se torna (des)educativo. Para que a situação não fique pior, os educadores devem ter a consciência da responsabilidade social, fazendo na comunidade escolar uma gestão compartilhada que é democrática e participativa, despontando naturalmente a figura de líder, mas, mesmo assim, precisarão de orientações para empregar suas habilidades e toda a energia em nome do bem coletivo.

2.2 Liderança

A liderança pressupõe a aceitação das pessoas com relação a uma influência exercida, depende muito da democracia para ser bem-sucedida. Veja na situação onde ocorre do diretor fazer com que os professores cheguem às aulas no horário, pois do contrário sofrerão descontos, esta influencia no comportamento deles no âmbito administrativo, contudo, no momento em que ele deixa de impor a pena, tudo volta à condição inicial. Já o gestor que leva a equipe a compreender como a pontualidade contribui para a melhoria do trabalho alcança resultados perenes, que são incorporados naturalmente.

Envolver os funcionários da escola o líder deve saber chamar e envolver a família e a comunidade, respeitando suas opiniões, discutindo democraticamente suas ideias e aspirações e promovendo a realização de um trabalho integrado. Essa atitude provocará no processo o poder de decidir e agir, sendo atores escolares, sujeitos de sua história, porque é preciso romper com o modelo tradicional de educação, através do cultivo da participação, do trabalho coletivo, da ação colegiada, da realização pelo bem comum.

Neste ponto o desdobramento positivo é o envolvimento de todos e que se diferencia, não pelo salário, pela origem, sexo ou cargo. É aquele que tem consciência dos desafios que enfrenta e que serve aos outros. Um verdadeiro líder é dinâmico e tem habilidades e aptidões para executar suas atribuições. Tem sempre em mente a

ideia de diferenciar-se, de crescer e se modificar. E deve ficar bem claro que o melhor tipo de liderança é pelo exemplo.

Uma missão sempre começa pequena, no primeiro passo. E o primeiro passo, quase sempre, é o mais difícil, o líder deve esclarecer aos liderados a missão a que se propõe. Tomadas de decisões e comunicação destacam o líder. E, à medida que a missão se desenvolve, percebe-se aparecer novos desafios. É como escalar uma montanha. Chegando-se ao topo dela, percebe-se que há outras montanhas mais altas. Nos desafios é que se percebe a importância do comportamento individual: ele é a chave do desempenho organizacional.

Uma missão de peso é composta de pelo menos duas partes essenciais: uma prática e outra mágica. Esta segunda é o que a missão faz na mente e no coração. A primeira é o resultado. Nem sempre é fácil propor uma missão desafiadora. Aí é que entram dois ingredientes fundamentais: paciência e persistência.

2.3 Avaliação

Nenhuma ação desenvolvida na escola está isenta de avaliação, que é a base para a definição de planos de ação e de programas de formação em serviço. É importante destacar, no entanto, que não são as pessoas que são avaliadas, mas o desempenho delas, que é circunstancial e mutável. A liderança é situacional e, por isso, é essencial desenvolver instrumentos específicos para cada contexto a ser avaliado. Para que o processo se efetive, portanto, é interessante que as fichas de avaliação da liderança sejam preenchidas por todos os membros da comunidade escolar - professores, alunos, pais e demais funcionários.

Um dos recursos mais antigos da escola e muitas vezes esquecido é o mural. Com ele podemos amenizar muitos dos problemas ocorridos durante o convívio escolar. Fraidenraich (2010) dá várias sugestões de como usá-lo, além do que sugere uma forma diferente de fazer reunião e, também, usar a internet.

No jogo da Educação, os protagonistas são os estudantes. Além de oferecer ensino de qualidade, é obrigação da escola fazer com que eles se sintam parte

integrante do processo educacional e participante de uma comunidade de aprendizagem, o que só se consegue com uma metodologia participativa, sempre sob a orientação do professor.

Os jovens na sua maioria se mostram colaboradores, as escolas em que lhes é dada essa oportunidade, podendo assumir papéis importantes inclusive na gestão e na manutenção do patrimônio escolar, nas relações da família com a escola e dessa com a comunidade.

Existe dentro da escola, o orientador educacional, profissional muitas vezes esquecido, porém com muita experiência em lidar com conflito que poderia e teria muito a contribuir, que conhece técnicas que podem ajudar a desenvolver habilidades de liderança em diversos agentes, bastando apenas não se deixar paralisar diante dos desafios. Outra situação que acontece é quando as pessoas não conseguem resistir às mudanças, sobretudo aquelas que manifestam de forma mais veemente seu incômodo com situações que causam desconforto. Esses teriam que colocar sua energia em atividades burocráticas e administrativas, e não fazendo fracassar os propósitos de criação de uma comunidade de aprendizagem.

Uma escola pró-ativa, segundo Lück (2006), é aquela que age com criatividade diante dos obstáculos, desenvolvendo projetos específicos para as comunidades em que atua, de modo a ir além da proposta sugerida pelas Secretarias de Educação. O contrário da pró-atividade é a reatividade, que está associada à busca de justificativas para as limitações de nossas ações e de resultados ineficazes.

A acomodação deixa o gestor impossibilitado de perceber perspectivas para alcançar novos patamares. É muito comum ouvir diretores dizendo, em cursos de formação, "isso eu já faço" ou "isso a minha escola já tem". Fica evidente que, contente com a situação posta, gera resistência em mobilizar para qualquer mudança. É preciso ter cuidado, pois os processos educacionais são complexos e sempre há desdobramentos novos a desenvolver. Resultados e competências podem sempre melhorar.

3 METODOLOGIA

O presente trabalho tem o intuito de trazer a discussão sobre a liderança do gestor educacional. E nesse ambiente que os gestores, diretor, vice, supervisor pedagógico, coordenador pedagógico e orientador educacional concentram a responsabilidade da rotina escolar.

Nesse bojo, faremos um estudo bibliográfico, com a finalidade de acrescentarmos alguns mecanismos que abarcam a gestão escolar. Alguns autores têm alertado para o fato de que a explicação do desempenho escolar não se esgota com as evidências estatísticas, ou seja, nem com pesquisas quantitativas, nem com os sistemas de avaliação.

O aviso serve para lembrar que os sistemas educacionais e as escolas são marcados por uma grande complexidade, que foge a qualquer descrição que se julgue completa e que ultrapassa os limites dos dados estatísticos. Além do que, acredita-se que tendo como suporte uma base de dados quantitativos pode contribuir para um aprofundamento crítico dos sistemas de avaliação em grande escala.

A pesquisa bibliográfica aprimora conceitos por meio da leitura de obras diversificadas contemplando autores renomados e conhecedores do assunto, será possível determinar um parecer próprio sobre o tema em questão.

Conforme Marconi e Lakatos (1996) a pesquisa bibliográfica abrange estudos já tornados públicos, tendo como finalidade resgatar tudo foi escrito, filmado ou dito sobre o assunto. E acrescenta é uma espécie de resumo sobre os principais trabalhos já realizados, revestidos de importância, por serem capazes de fornecer dados atuais e relevantes relacionados com o tema estudado. Estudo que permite ao leitor compreender e formular pensamentos perspicazes a respeito.

Percebe-se que a pesquisa bibliográfica é muito importante no desenvolvimento de estudos científicos, pois nela é revista as ideias que já foram escritas sobre certo assunto, mas que proporciona uma reformulação mais atual com conclusões inovadoras, já que cada leitor acrescenta conhecimentos próprios ao texto

já lido.

O tema proposto acrescenta pontos novos ao estudo bibliográfico, onde é melhor compreendido, considerando sempre como pressuposto básico o fato de que a liderança era apenas tema de estudo para o lado empresarial, e aqui além de ser aquela pessoa que consegue adaptar-se a situações inusitadas, sempre proporcionando melhorias no ambiente de trabalho, que englobam elementos diversos e essenciais para a organização como clima, lucro, diversidade, terá que ver o lado educacional.

Pretendeu-se obter uma visão do cotidiano da escola, buscando informações para a maioria dos construtos, desde aqueles com um peso descritivo maior, como “os prejuízos sociais”, até aqueles com uma abordagem mais interpretativa, como “liderança administrativa” ou “liderança pedagógica”.

4 CONCLUSÃO

Defendendo a ideia de uma gestão compartilhada na escola parte de seu representante da escola que no num espaço democrático de ideias, pensamentos, conhecimentos, faz-se necessário existir um respeito à diversidade, às diferenças, às realidades que estão presentes no campo educacional e que se chocam a todo momento, pois cada pessoa que está presente no ambiente escolar tem sua opinião própria sobre o mundo que o cerca, suas ideias, mitos e crenças.

Caberá ao gestor encontrar a melhor maneira de lidar com essa pluralidade de pessoas de maneira agradável, simpática respeitosa, a fim de que todos, juntos, promovam a real função da escola que é ensinar a totalidade de seus alunos, com ensino de ótima qualidade.

A revisão bibliografia sobre a liderança destaca que o modelo de gestão escolar se configurava num diretor autoritário e submisso aos órgãos centrais e sua função restringia a de administrar as determinações estabelecidas pelas instancias superiores.

A partir da década de oitenta quando tomou posse os primeiros governantes eleitos pelo voto direto, a escola ganha autonomia e discute a educação democrática e vários movimentos começaram a incentivar a luta por uma escola participativa, autônoma e de qualidade.

Destaca-se na gestão compartilhada que se preocupa em preparar os alunos para uma vida futura conquistando o apoio da sociedade realizando trabalhos competentes, organizando em fim da melhor maneira educar com a participação de todos.

A família tem seu papel assegurado na escola, que ultrapassar a participação nas reuniões bimestrais. Esta presença da sociedade materializa-se através da incorporação de categorias e grupos sociais envolvidos direta ou indiretamente no processo educativo que, normalmente, estão excluídos das decisões (pais, alunos, funcionários, professores). Ou seja, significa tirar dos governantes e dos técnicos na área o monopólio de determinar os rumos da educação no município.

Alguns elementos facilitam a implantação de medidas de democratização da gestão: a educação é uma política de muita visibilidade, atingindo diretamente grande parte das famílias e não é difícil mobilizar profissionais, pais e alunos. É necessário que os mecanismos de democratização da gestão da educação alcancem todos os níveis do sistema de ensino. Quanto mais representatividade houver, maior será a capacidade de intervenção e fiscalização da sociedade civil.

Quando as escolas que conseguem alcançar um bom nível de desempenho, todos se sentem satisfeitos, chegando até passar do horário previsto, para discutir temas que consideram importantes para uma melhor qualidade da educação.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Daniela. **Ignorar a equipe**. Nova Escola – Gestão Escolar, Ed 13º, abr/ma 2011. Disponível em <<http://revistaescola.abril.com.br/gestao-escolar/diretor/ignorar-equipe-630842.shtml>>. Acesso em 27 de jan. de 2012.

COMPAGNOLI, Sergio. **Liderança é o poder compartilhado**. Comunicação e Comportamento, 22 de janeiro de 2008. Disponível em <http://www.portalcmc.com.br/lid_art09.htm>. Acesso em 4 de abril 2012.

FARIAS, Caroline. **Tipos de liderança**. Infoescola – Navegando e Aprendendo, 12/05/2008. Disponível em <http://www.infoescola.com/administracao_/tipos-de-lideranca/>. Acesso em 30 de mar. 2012.

FRAIDENRAICH, Verônica. **Como organizar uma boa comemoração: Confirmam quais são os cuidados necessários para garantir que o evento de final de ano seja, de fato, um momento de celebração**. Nova Escola – Gestão Escolar, Ed. 11º, dez 2011/jan 2012. Disponível em <<http://revistaescola.abril.com.br/gestao-escolar/diretor/como-organizar-boa-comemoracao-611000.shtml>>. Acesso em 2 de fev. 2012.

LÜCK, Heloísa. **Gestão educacional: uma questão paradigmática**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006.

LÜCK, Heloisa. **Liderança em gestão escolar**. 4 ed.- Petrópolis, RJ:Vozes, 2010.

NASCIMENTO, Rosangela A. A. Nery. **No caso de uma escola não ter vice-diretor, coordenador pedagógico ou profissionais equivalentes, então quem é o responsável**. Nova Escola – Gestão Escolar, Ed 17º, dez 2011/jan 2012. Disponível em <<http://revistaescola.abril.com.br/gestao-escolar/caso-escola-nao-ter-vice-diretor-coordenador-pedagogico-ou-profissionais-equivalentes-quem-responsavel-pela-673426.shtml>>. Acesso em 2 de fev. 2012.