

Tipos de liderança dentro do ambiente educativo: uma discussão sobre sua identidade organizacional

Este trabalho tem a pretensão de apresentar os tipos de liderança existentes dentro do espaço escolar, bem como apontar alguns modelos, os quais podem ser inseridos para que favoreçam o desenvolvimento da equipe pedagógica, dentro da sua prática educativa, assim como na sua metodologia. Contudo, neste é possível perceber que para exercer a liderança dentro da escola, é necessária uma discussão ampla, efetivando a proposição de que o líder é aquele que permite um processo coletivo, envolvendo todos nas decisões, oportunizando a troca de ideias, que resultará num trabalho eficaz.

Palavras-chave: Líder; Liderança; Escola.

Types of leadership within the educational environment: a discussion about your organizational identity

This paper intends to present the types of leadership that exist within the school space, as well as to point out some models that can be inserted to favor the development of the pedagogical team, within its educational practice, as well as in its methodology. However, it is possible to realize that in order to exercise leadership within the school, a broad discussion is necessary, making the proposition that the leader is the one who allows a collective process, involving everyone in the decisions, giving the opportunity to exchange ideas, which will result in Effective work.

Keywords: Leader; Leadership; School.

Topic: **Gestão e Empreendedorismo no Campo Educacional**

Received: **15/10/2019**

Approved: **06/02/2020**

Reviewed anonymously in the process of blind peer.

Ismael Antonello Pereira 
Universidad de Desarrollo Sustentable, Paraguai
<http://lattes.cnpq.br/6418719578967291>
<http://orcid.org/0000-0002-4846-888X>
ismael.warrior@hotmail.com



DOI: 10.6008/CBPC2318-3047.2020.001.0002

Referencing this:

PEREIRA, I. A.. Tipos de liderança dentro do ambiente educativo: uma discussão sobre sua identidade organizacional. **Educationis**, v.8, n.1, p.8-22, 2020. DOI: <http://doi.org/10.6008/CBPC2318-3047.2020.001.0002>

INTRODUÇÃO

A escola pública, instituição que mais forma pessoas na atualidade, tem sua evolução dentro da qualidade de ensino, pouco discutida entre as políticas públicas envolvendo a educação. Afirma Leithwood (2009) que, “a liderança escolar é atualmente objeto de uma atenção sem precedentes”. Assim, são observadas poucas pesquisas que possam mostrar o cenário dentro da qualidade de ensino, a qual depende das competências de gestão e de liderança. Contudo, Leithwood (2009) diz ainda que, “a agenda da reforma educacional, em sua permanente evolução, parece haver captado que o papel da liderança escolar é em si mesmo uma importante meta para a reforma”. Estas devem estar presentes na formação dos responsáveis pela condução de uma instituição de ensino. Com isso, o foco está na equipe gestora, no conhecimento e seu dinamismo diante do grupo escolar. Ter-se-á alunos com bom desenvolvimento, quando quem está gerindo se preocupe com os alunos e sua passagem pela escola. Afinal, “a escola constitui um empreendimento humano, uma organização histórica, política e culturalmente marcada” (LIMA, 1998).

Há então de forma clara uma preocupação de como está acontecendo essa organização da escola, visto que são grandes e importantes os objetivos a serem concretizados dentro do processo de ensino. Contudo, a visão do gestor e líder deve estar a todo instante ligada às necessidades dos estudantes que buscam desenvolver habilidades num espaço em precisa de décadas para transformar um currículo, inferir novas tecnologias, e assim por diante. Nesse sentido, é perceptível que há um distanciamento muito grande gestão e seu modelo presente dentro das escolas. Correto afirmar que, “em relação às práticas da administração/gestão existe uma crescente descentralização da administração, acompanhado por um discurso de que a escola deve ser administrada com a participação coletiva”.

Todavia ambiente educativo é palco de inúmeras discussões quando se é falado em gestão escolar eficaz e liderança. “Denota-se, assim, que escapa aos diretores/gestores uma oportunidade maior para a reflexão sobre seu fazer diário que, apesar disso, carrega em si uma grande complexidade”. O que precisa ser entendido, é que liderança e gestão são necessárias dentro do espaço educativo, mas que, apresentam sentidos e significados bem distintos. Essa ‘confusão’ que algumas pessoas fazem sobre ambas, favorece para um distanciamento do entendimento que se pode ter a respeito. Para Bryman (2004) “[...] a chave para diferença entre liderança e gestão repousa na orientação para a mudança”. Ainda conforme o mesmo “a gestão preocupa-se com o aqui-e-agora e não articula maiores questões sobre o propósito e a identidade organizacional. Líderes diferentemente mudam o pensamento das pessoas sobre o que é desejável possível e necessário” (BRYMAN, 2004).

Assim, de acordo com Chiavenato (2005), “a liderança é um fenômeno social que ocorre exclusivamente em grupos sociais”, então ao se diferenciar gestão e liderança, é perceptível que a gestão trabalha dentro de ações mais imediatistas, voltadas sempre para as mudanças necessárias dentro do espaço escolar. Já a liderança deve ter ações imediatistas, mas com foco no processo, se apresentando com ideias futuristas. Para Chiavenato (2004), “ela é definida como uma influência interpessoal exercida em uma dada situação dirigida pelo processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos

específicos”. Em ambas, pode se perceber a influência que as mesmas podem trazer para o grupo escolar, visto que além de serem necessárias, precisam funcionar bem.

Observa-se ainda que a gestão deva ser compreendida como competências a se efetivarem dentro do processo de ensino aprendizagem. E essas competências vão influenciar no processo e nos resultados da qualidade de ensino. Já a liderança terá destaque pela influência e modelo, o qual estará presente no ambiente escolar, garantindo mudanças, uma vez que esta deve propor ao grupo docente e discente a democratização das ações organizacionais da escola. Observando a necessidade de uma liderança eficaz, os sujeitos que apresentam boa liderança são, “pessoas de visão, inteligentes, que se comunicam bem e tomam decisões de forma eficaz; eles respeitam e valorizam as pessoas e a dignidade delas; estão comprometidos até a alma com o serviço e a obediência”.

Nesse sentido, pode-se afirmar que a competência proporcionar um trabalho com mais qualidade e a liderança busca influenciar as pessoas para que desenvolvam um trabalho com o auxílio do líder. Ainda segundo outro autor “[...] Líderes eficazes se comunicam com os subordinados de modo a libertá-los e a extrair deles as melhores contribuições”.

Levando em conta que a escola como um todo, necessita de alguém que faça o papel de liderança de forma efetiva, deve ser considerado então que este tenha ou desenvolva tais aptidões em nível de organização escolar de forma eficiente. Seu envolvimento deve estar desde as políticas públicas que envolvem o sistema educacional, até as mais simples dificuldades no processo de ensino aprendizagem. Para tal ainda se torna necessário ter habilidades, as quais influenciem os demais sujeitos participantes do processo educacional, pois segundo Hill (1986) “a liderança e a motivação, estão focadas em um feedback A importância do feedback ativo é quase que universalmente reconhecida”, bem como o de tornar esses sujeitos líderes também. Todavia, esses devem estar motivados e dispostos a aprender a partir do que se vivencia. “Todos compreendem que um bom desempenho profissional deve ser devidamente reconhecido, se pretendemos que assim continue, e o insatisfatório deve ser corrigido, se tiver que ser mudado” (HILL 1986).

Assim com vários líderes o trabalho pode apresentar mais qualidade ao ensino que ocorre nas escolas. Contudo, é possível perceber que o líder deve apresentar capacidade diante da situação em que o mesmo se encontra, pois, o líder precisa “convencer, mudar conceitos, hábitos, comportamentos e isso só é possível através da persuasão. Persuadir não é coagir, é ter argumentos mais fortes, mais convincentes, baseados na verdade e nos objetivos”, auxiliando as demais pessoas que trabalham juntas e lideranças também, proporcionando novas experiências, promovendo uma divisão de tarefas e ao mesmo tornando a escola mais democrática. Portanto, existem alguns requisitos que devem fazer parte do processo de liderar, como por exemplo, “persuasão –; Imparcialidade – Tratar as pessoas com os mesmos pesos e as mesmas medidas. Evitar os apadrinhamentos, os grupos fechados”. Entretanto, ainda para o mesmo autor “é normal que exista mais afinidades com algumas pessoas, mas isso deve ficar para outra esfera de convivência, no trabalho a competência deve ser o diferencial”.

São perceptíveis as múltiplas características que devem ter os líderes que lideram de forma direta

ou indireta, os quais ainda, todavia devem saber possuir “a capacidade de negociação está constantemente na frente do líder; Feedback – O tão falado retorno. A retroalimentação da informação. É considerado um importante fator motivacional para o colaborador”.

No entanto, é importante que o líder ao democratizar a escola por meio da divisão das tarefas, tenha consciência sempre vão existir problemas, pois é sabido que “onde estiver o homem aí está o problema”. O líder precisa saber administrar os conflitos pessoais. “Ideias antagônicas se não bem administradas geram sérios conflitos pessoais e arrebatam com o clima organizacional”. Eles podem ocorrer de ordem motivacional, de pensamento e na forma colaborativa, o que é importante em todo grupo.

METODOLOGIA

Este trabalho ocorreu por meio de uma investigação teórica, dentro de uma análise qualitativa sobre os tipos de lideranças existentes dentro das escolas. Desta forma este ainda tem a preocupação central no que os autores falam em relação a temática discutida, os quais colaboram para uma análise de como se deu o processo de liderança durante muito tempo, e como pode ser substituído por um pensamento de liderança mais democrático. O trabalho dá ênfase de forma específica ao estabelecimento educacional, pretendendo analisar e expor as ideias de autores que trazem concepções de liderança educacional a partir de diferentes percepções.

DISCUSSÃO TEÓRICA

Origem e Conceito do Termo Liderança

É importante ter conhecimento que o termo liderança não é algo novo no que se refere ao seu papel em si. “A palavra liderar vem do verbo inglês to lead, que significa, entre outras coisas, conduzir, dirigir, guiar, comandar, persuadir, encaminhar, encabeçar, capitanear, atravessar”. O termo mencionado, apareceu a alguns séculos atrás, surgindo então aproximadamente no século oito depois D.C. O mesmo termo traz algumas características do latim em seu nome. Pode se exemplificar como leader, tendo o mesmo significado de conduzir. No entanto, mais a diante surge a expressão leadership, o qual nomeia alguém que conduz uma equipe ou tem a função de chefe. Para Kouses et al. (1997), a liderança é a arte de mobilizar os “outros para que queiram lutar por aspirações compartilhadas; o que constitui um conceito no qual se destaca a palavra ‘querer’, pois o que leva as pessoas a fazerem alguma coisa não é uma tarefa simples”. Dentro de uma linha do tempo historicamente falando, é possível observar que os líderes mais importantes, consideravam algumas situações relevantes ao processo de liderança. Ainda Kouses et al. (1997), “para se sentir a real essência da liderança, pergunta-se: O que é necessário para que as pessoas queiram se engajar em uma organização de forma ‘voluntária’?”. Por muito tempo, líderes davam ordens, passavam comandos e observavam as ações e reações dos indivíduos para conhecer suas capacidades.

Segundo Taylor, o ato de liderar considerado mais exitoso, era aquele que manipulava os liderados de tal forma que se conseguisse os objetivos do líder apenas. Hoje “existe uma diferença entre obter apoio

e ordenar, com os verdadeiros líderes mantendo a credibilidade em consequência de suas ações – ao desafiar, inspirar, permitir, guiar e encorajar” (KOUSES et al., 1997). As pessoas envolvidas no trabalho em equipe ou grupo eram consideradas sem ideias, ou seja, vistas como sujeitos sem iniciativa e autonomia. A partir desse contexto, é que se apontam algumas discussões sobre os tipos de lideranças, principalmente o presente dentro do espaço escolar, e em consequência, é trazido um panorama para ser avaliado, no sentido de competências e comportamentos que se pode ter dentro de cada tipo de liderança, inclusive de qual pode ser seguida.

Líder ou Liderança?

A palavra ou expressão líder remete as pessoas ao entendimento de que caracteriza alguém que está liderando um determinado grupo, diante de uma instituição, e ainda é uma pessoa organizada, “o líder é alguém que se conhece, está consciente das suas forças e das suas fraquezas. Sabe utilizar plenamente os seus pontos fortes e limitar os seus pontos fracos” (DULUC, 2001). Este ainda deve ter competências e habilidades para a função a qual ocupa. É possível pensar ainda que as situações realizadas por quem ocupa esta função apresentam uma elevada organização, sem muita dificuldade na resolução dos problemas. No entanto, é possível dizer ainda que “o líder sabe o que quer, porque o quer, como o comunicar aos outros, a fim de obter a sua cooperação e adesão. Sabe como atingir os seus objetivos, os seus fins e cumprir as suas missões” (DULUC, 2001).

No entanto, o que se vê dentro do espaço escolar, por exemplo, é um olhar voltado a figura do diretor escolar como único líder, sentindo se distante do processo de liderar junto ao mesmo. Assim, a liderança compete apenas a uma pessoa, trazendo o entendimento de que apenas uma pessoa pode exercer tal função dentro de um espaço coletivo. Nesse sentido deve ser perceptível que está “é uma qualidade que pode ser desenvolvida por todas as pessoas por meio de práticas participativas e de ações de desenvolvimento pessoal e profissional [...]” (LIBÂNEO, 2008).

O que se vê então, é que na maioria das vezes, diante deste cenário, é seguida a ideia de uma liderança individualista, na qual apenas um é considerado líder, e este é colocado no ponto mais alto, num sentido hierárquico no ambiente de trabalho. Cria se uma imagem de que o diretor escolar, dentro de uma escola, é responsável pela coordenação, administração, orientação pedagógica e inclusive, tomador de decisões.

Observado esse cenário, o que é preciso ser entendido por todos que estão trabalhando dentro de uma escola, é que devem existir múltiplas lideranças, para que assim, estas possam ter certa autonomia, não dependendo de forma direta da figura do diretor em todos os momentos ou acontecimentos daquele espaço. De acordo com Schneider (2005) em sua fala, diz que “a liderança centrada nas pessoas coloca a ênfase da gestão no relacionamento com o grupo, buscando, por meio da motivação e da criação de um bom clima de trabalho, obter os resultados desejados”.

A partir disso, é possível pensar que várias lideranças conseguem desenvolver o espaço de forma melhor, bem como as ações das pessoas. De acordo com Libâneo (2008), por parte dos diretores e

coordenadores pedagógicos, “é preciso capacidade de liderar e gerir práticas de cooperação em grande grupo, de modo a criar outra cultura organizacional”. Nesse sentido, ocorre uma substituição de um sujeito elevado num pedestal, pelo trabalho coletivo, o qual direciona para uma gestão mais compartilhada, ou seja, de forma coletiva. Para que isso ocorra, Libâneo (2008) afirma que, deve ser constituída “uma mentalidade de organização escolar instituída a partir das percepções, modos de pensar e agir, práticas, próprias da cultura existente entre os integrantes da equipe escolar”.

Portanto, alguns aspectos devem ser considerados por parte de quem lidera ou compartilha da liderança. Estes devem estar relacionados à realidade do local, como por exemplo, na escola, sobre quais são as necessidades das pessoas que frequentam aquele ambiente, como no caso dos alunos, ao se falar de uma instituição educativa. Para uma plena expressão de si mesmo, a chave é se conhecer a si mesmo e compreender os outros. O desenvolvimento da liderança é um processo de desenvolvimento de si (DULUC, 2001).

Assim, quando se tem a preocupação com a qualidade de ensino e aprendizagem, é importante considerar que está vai acontecer e ser exitosa, se a liderança for exitosa dentro da escola. Contudo, o espírito de equipe é fundamental e a cooperação deve acontecer em todos os momentos para que se efetive o aprendizado pelos alunos. A partir de esse olhar é possível identificar que “o papel do líder é mostrar mais confiança, fornecer visão, oferecer estímulo, eliminar bloqueios de desempenho, buscar a sinergia, motivar e treinar os seus colaboradores” (RAMOS, 2012). Não é possível mais pensar num espaço educativo de qualidade sem pensar em democracia, várias lideranças, com uma multiplicidade de ideias que se completem e facilitem a liderança do diretor escolar, que vem a centenas de anos dentro de um estereótipo como único líder. Conforme Paula et al. (2008), “a gestão democrática vem com o propósito de substituir o paradigma autoritário pelo democrático, dar oportunidade de os indivíduos, que estão envolvidos, liberarem seu potencial, mostrar seus talentos e sua criatividade”.

Com a proposição de um distanciamento do individualismo e uma aproximação para o trabalho escolar num sentido mais coletivo, é possível perceber que “na gestão democrática, a participação de cada pessoa é fundamental, independentemente do nível hierárquico” (PAULA et al., 2008), assim, contudo, a liderança passa a apresentar características mais democráticas, na qual são envolvidas inúmeras pessoas. Nesse sentido, de forma mais ampla, pode se afirmar que uns indivíduos começam a influenciar outros e essa junção de ideias pelos mesmos objetivos, proporciona um trabalho exitoso de equipe, o qual dentro de uma espécie de ‘efeito dominó’ favorecerá para os resultados, tanto no ato de liderar, quanto na qualidade de ensino, quando se fala em ambiente escolar.

Liderança e Gestão

Quando se busca entender o sentido de gestão escolar, é possível relacionar estas ações que são desenvolvidas e que possam ser garantidas resultados dentro do espaço escolar. Por muito tempo o que se viu, foram os “antigos papéis do gestor (tais como gerir, controlar, transmitir as diretivas, definir funções, propor fórmulas de organização ou animar os seus colaboradores) são decerto ainda necessários, mas são agora

insuficientes” (RODRIGUEZ, 2005). Todavia, quando se tem um gestor preocupado com situações que vão além dos aspectos organizacionais de uma unidade, ou seja, que possam agir dentro de um espírito de liderança, os resultados são ainda maiores. Nesse sentido, quando se busca um trabalho de gestão e liderança no mesmo espaço, mais pessoas são envolvidas neste, formando uma equipe com vários líderes, o que facilitará o trabalho do gestor, que por muito tempo foi considerado o soberano dentro das unidades escolares. Os gestores devem então, acompanhar de forma efetiva as pessoas da equipe e o “(desenvolvimento das competências dos colaboradores, confiar missões, fazer emergir as ideias do grupo e melhorar as performances transversais). Esses novos papéis caracterizam mais funções de líder que funções de gestor” (RODRIGUEZ, 2005).

Esse cenário em que o diretor escolar não é mais o que ‘manda’, mas o que coordena, favoreceu para que se pudesse perceber um prazer maior no trabalho, por parte dos envolvidos. A parte pedagógica passa de uma ação a qual pressionava os demais envolvidos no processo de educação, para algo que motivasse ainda mais o trabalho. Contudo, se confirma que as ordens no papel do gestor começam a ser substituídas, aparecendo um processo de liderança mais democrático. A partir disso, são consideradas as ideias de todos que participam do ambiente escolar, ou seja, as competências são discutidas e utilizadas de acordo com a necessidade da situação. Ainda de acordo com Rodriguez (2005), “a gestão é compreendida segundo uma visão top down¹, incide unicamente sobre os colaboradores”. O exercício da liderança não tem esse limite, ou seja, “exerce-se mesmo fora de responsabilidades hierárquicas e diz respeito a todas as relações: para com os colaboradores, os colegas, a hierarquia, os clientes e outros” (RODRIGUEZ, 2005).

Contudo, a escola precisa ser gerida por pessoas diversas, as quais tenham ideias diferentes, podendo assim colaborar nas decisões organizacionais e pedagógicas. Assim, é possível considerar que é necessária uma grande atenção por parte do gestor, não só sentido de fiscalização, mas em como está ocorrendo o trabalho desses líderes e em consequência, quais orientações podem ser acrescentadas ao processo que favorecerá um ambiente de trabalho melhor e trará uma maior qualidade de ensino. Para Nelson et al. (2005) “a gestão é uma atitude, uma forma de vida. A gestão corresponde a um desejo real de trabalhar com pessoas e ajudá-las a ter sucesso, a um desejo de ajudar a sua empresa a ter sucesso”.

Liderança Contingencial

A escola que possui uma liderança contingencial, geralmente apresenta características um pouco diferentes do que é acostumado se observar. É sabido que existem escolas em diferentes comunidades periféricas, bem como em grandes centros, umas com poucos alunos e outras com muito, algumas escolas com uma clientela mais fácil de trabalhar e outras nem tanto. Justifica-se então a existência da liderança contingencial, visto a tamanha diversidade existente nas unidades escolares. Contudo, é pensado neste tipo de liderança é pessoas com características específicas para esses locais, bem como sua experiência e sua resiliência na administração. Nesse sentido, é possível perceber que de forma bem clara que deve permitir

¹ De cima para baixo e de baixo para cima (em inglês, **top-down** e **bottom-up** respectivamente) são estratégias de processamento de informação e ordenação do conhecimento, usado em vários campos, incluindo software, humanística e teorias científicas (Sistêmica), e gestão e organização.

“o líder contingencial que os próprios funcionários falem sobre as decisões que afetam os seus objetivos e a forma como realizam os seus trabalhos, estimulando a flexibilidade e a responsabilidade”². Acesso em 14/01/2020. Ainda é possível acrescentar que o gestor é que deverá se adaptar ao novo espaço de trabalho e não a comunidade escolar ao gestor. “Ele ouve as preocupações dos colaboradores, aprendendo o que deve fazer para manter o moral em alta,” e “por outro lado, como os trabalhadores podem expressar opinião na fixação de suas metas e nas avaliações de processos, tendem a ser realistas sobre o que pode ou não ser atingido”³.

Todavia, não são descartados nesse tipo de liderança os objetivos coletivos, bem como as ideias que favorecerão para que o gestor consiga se manter neste ambiente educativo. A troca de ideias considerando sempre um feedback ajudam a unidade escolar na obtenção de resultados mais eficientes, principalmente nos aspectos pedagógicos. No entanto, a coordenação é feita pelo líder contingencial, o qual deve ter a capacidade de se adaptar ao ambiente.

Liderança Participativa

Este tipo de liderança se apresenta de maneira mais forte na década de 80, momento em que ocorrem alguns movimentos, os quais estariam preocupados com o sistema educacional, o ensino e a forma em que ocorria a gestão nas escolas. A intenção era de colocar ideias dentro das escolas, ilustrando um novo modelo de gestão que deveria ser seguido. De acordo com Libâneo (2008) nesse modelo, seria possível ter uma escola com “uma mentalidade de organização escolar instituída a partir das percepções, modos de pensar e agir, práticas, próprias da cultura existente entre os integrantes da equipe escolar”. A proposição nesse período é de a gestão seja realizada com o envolvimento da comunidade escolar como um todo, tendo a participação do corpo docente, discente, pais e demais organizações que estejam ligadas de forma direta ou indireta à escola.

Com a compreensão do modelo de gestão participativa, são trazidos novos conceitos de forma de gerir, tentando excluir as características individualistas e autoritárias presentes nas escolas por muito tempo. Ou seja, por muito tempo a escola é tida como uma empresa, fora do caráter público, o que justifica a dificuldade de inserção de um modelo participativo. Para a gestão da participação, de acordo com Ribeiro et al. (2005) “é preciso ter clareza de que a tarefa principal da instituição escolar é a qualidade dos processos de ensino e aprendizagem, que, mediante as práticas pedagógico-didáticas e curriculares, propiciam melhores resultados de aprendizagem”. Outro aspecto a ser mencionado é que a escola com modelo de liderança participativa deve proporcionar maior interação das comunidades escolar com as informações da parte administrativa e pedagógica, bem como dos aspectos pedagógicos. No entanto, é perceptível isso na maioria das vezes não acontece, visto que há uma dificuldade de acesso por parte das pessoas no que se refere a vida escolar. Assim, “participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomada de decisões e no

² <http://www.rh.com.br/Portal/Lideranca/Artigo/5110/lideranca-contingencial-situacional.html>

³ <http://www.rh.com.br/Portal/Lideranca/Artigo/5110/lideranca-contingencial-situacional.html>

funcionamento da organização escolar” (RIBEIRO et al., 2005).

A partir disso, é possível pensar que quando as pessoas têm acesso ao envolvimento escolar, nas pessoas do corpo docente, por exemplo, pode ser perceptível um trabalho mais autônomo e dinâmico. Contudo, as pessoas começam a se identificar com os objetivos da escola e fazer um trabalho preocupado com os resultados, no que se refere a qualidade de ensino. Outra sensação que favorece para o bom desenvolvimento do trabalho, é a sensação de pertencimento, está motiva a todos a realizar um trabalho mais efetivo. “Também, a equipe de pedagogos, professores, funcionários deve ser valorizada nesse ambiente, assim sentir-se-ão motivados a contribuir para atingir as metas traçadas pela mesma [...]” (PAULA et al., 2008). Contudo, é perceptível que a liderança participativa traz a proposição de que as pessoas que estão executando suas funções consigam ser líderes do seu próprio trabalho, observando dentro do seu próprio desenvolvimento pedagógico os pontos positivos e negativos, conseguindo fazer uma autorreflexão, o que enriquecerá o trabalho e trará mais resultados. Contudo, “por parte dos diretores e coordenadores pedagógicos, é preciso capacidade de liderar e gerir práticas de cooperação em grande grupo, de modo a criar outra cultura organizacional” (LIBÂNEO, 2008).

Essa percepção de qual forma envolver as pessoas no processo de liderança participativa é necessária, visto que a interação provoca mudanças significativas no relacionamento entre docentes e gestores e ainda favorece para a valorização das competências de todos do grupo. Deve estar claro que o gestor é quem deve proporcionar este ambiente, valorizando conhecimentos individuais para o crescimento da equipe escolar. Esse pensamento participativo “é uma qualidade que pode ser desenvolvida por todas as pessoas por meio de práticas participativas e de ações de desenvolvimento pessoal e profissional [...]” (LIBÂNEO, 2008). Ainda é possível considerar que a prática educacional será mais responsável por parte dos envolvidos no processo de ensino e aprendizagem, valorizando o corpo docente. Outro aspecto a ser considerado é o fato de que não só os professores, mas, “também, a equipe de pedagogos, professores, funcionários deve ser valorizada nesse ambiente, assim sentir-se-ão motivados a contribuir para atingir as metas traçadas pela mesma [...]” (PAULA et al., 2008). E ainda, pode se acrescentar que o gestor ao proporcionar um espírito de liderança participativa, deve ser considerado como uma mola propulsora, pois, “as escolas atuais necessitam de líderes capazes de trabalhar junto com os professores e colegas, ajudando-os a identificar suas necessidades de capacitação e a adquirir as habilidades necessárias” (LUCK, 2002).

Observa-se a importância da escola estiver dentro de um caráter participativo então, e esta é uma das funções atribuídas ao gestor escolar. Sua “autoridade” deve ser compartilhada com os integrantes do ambiente educativo. Para Schneider (2005) “a liderança centrada nas pessoas coloca a ênfase da gestão no relacionamento com o grupo, buscando, por meio da motivação e da criação de um bom clima de trabalho, obter os resultados desejados”.

Liderança Partilhada

Este tipo de liderança busca envolver todos os integrantes da equipe dentro de um determinado local de trabalho. Seu envolvimento está ligado ao fato de que todos podem desenvolver tarefas se tornando

líderes, ou seja, participam de uma divisão de atividades e desenvolvem como líderes. Na escola esse tipo de liderança tem fundamental importância, visto que todos fazem parte do ambiente educativo, e de alguma forma devem contribuir para que a qualidade de ensino seja satisfatória. Nesse sentido todos podem ajudar na função que “é exercida entre os profissionais da equipe de gestão escolar, como, por exemplo, vice-diretores ou diretores auxiliares, coordenadores pedagógicos ou outros” (LÜCK, 2010). Contudo, quando professores e demais envolvidos no andamento da unidade escolar fazem parte da liderança partilhada, estes terão voz dentro da instituição, podendo expressar ideias e contribuir com sugestões, bem como ainda, participar das decisões tomadas dentro da escola. Para Luck (2010) “pratica-se uma liderança partilhada, respeitando os professores como profissionais, realçando a resolução de problemas através da colaboração”. No entanto, em algumas vezes, a liderança partilhada não tem necessidade de ser feita por todos, todos os dias, mas esse entendimento de que de forma direta ou indireta as pessoas são líderes acaba acrescentando experiências aos participantes do grupo, “envolvendo os funcionários nos aspectos críticos da escola, incluindo os valores em desenvolvimento, objetivos e a sua missão” (LUCK, 2010).

Todavia, é possível afirmar ainda que os trabalhos com atividades partilhadas promovem uma sensação de bem-estar nos envolvidos, podendo favorecer para um maior dinamismo, tanto na equipe quanto nos resultados. Luck (2010) contribui e dentro de um caráter afirmativo, dizendo que a gestão democrática “não é apenas uma necessidade, dada a complexidade dos objetivos educacionais, mas também um mandato constitucional, o desenvolvimento da liderança compartilhada se torna imprescindível”. Nesse sentido é possível dizer que a competência no trabalho vem da coletividade e está vai proporcionar o trabalho criativo no processo de ensino aprendizagem. Ainda Luck (2010) diz que “considerando que a educação tem por objetivo promover o desenvolvimento de capacidades para o exercício de cidadania”, deve ser levado em conta o fato de que os alunos também são sujeitos pertencentes ao ambiente educativo, e que os mesmos têm que de forma direta ou indireta participar, mesmo que seja num caráter informativo, saber o que acontece dentro da escola. Contudo, Luck (2010) afirma que este exercício é “intimamente dependente da capacidade de assumir liderança diante das problemáticas sociais, envolver os alunos no exercício da liderança compartilhada deve ser um cuidado importante no trabalho de gestão escolar”.

Visto que a liderança partilhada tem a preocupação de envolver todos os que fazem parte do grupo, dentro de uma escola, está traz a proposição de um trabalho com interação e em busca de uma organização mais efetiva e resultados mais interessantes a todos. Contudo, é possível perceber tamanha importância da presença dos alunos, pais, professores e demais funcionários nas tomadas de decisões que ocorrem todos os dias dentro das escolas.

Liderança Transformacional

É um tipo de liderança que despertou interesse de muitas unidades escolares, que na maioria das vezes foram atraídas pela curiosidade de como poderia ocorrer esse processo de liderança. Foi considerado um modelo que passou por críticas, visto que não traria benefícios a todos os participantes de um determinado grupo. As transformações neste modelo ocorrem de forma mais radical em alguns casos, o que

deixa num caráter duvidoso, quanto ao seu modelo. Já por outro lado, dentro de uma visão mais positiva, há possibilidades de que se tenha êxito no que se refere a trabalho em equipe e qualidade de ensino. Nesse sentido, esse modelo “[...] eleva tanto as aspirações dos seus seguidores, que as aspirações dos líderes e seguidores se fundem” (BRYMAN, 2004). No entanto Luck (2010) defende que dentro da escola, pode ocorrer “a transformação, diferentemente da inovação, constitui a mudança do modo de ser e de fazer das organizações, incluindo nela práticas, processos, organização do trabalho, interações de pessoas, seu papel, etc.” Assim este modelo caminha para um trabalho mais intelectual, o qual vai além de um trabalho espontâneo, que inclui pessoas com mais ou menos conhecimento. Ainda Luck afirma que a execução deste modelo se “realiza pela criação de um novo e mais abrangente estágio de consciência dos envolvidos, baseada nas forças internas da organização” (LUCK, 2010).

Ainda pode ser acrescentado o fato de que nesse modelo, um líder, busca desenvolver mais os participantes deste, para atinja um elevado nível de desenvolvimento conseguindo fazer grandes mudanças no espaço em que trabalha. Avolio et al. (2004, citado por MACIEL et al., 2013) sugerem que, se o “comprometimento do indivíduo no trabalho é entendido como a força da identificação e do envolvimento com a organização, a liderança transformacional opera como uma das principais fontes de construção e renovação desse envolvimento”. Nesse momento a personalidade do sujeito é levada em consideração, a qual já pode ser observada no líder, que deve ter características como autoconfiança e determinação, mostrando um nível grande de desenvolvimento. Assim, ele “eleva os ideais e o nível de maturidade [dos subordinados], bem como as necessidades de realização, de auto atualização e o bem-estar dos indivíduos, da organização e da sociedade” (BASS, 1999). É possível acrescentar ainda que neste tipo de liderança o líder tem características mais avançadas, visto que tem maturidade para resolver problemas e se recompor de situações difíceis com mais facilidade. Suas energias conseguem oscilar, mas suas habilidades múltiplas conseguem deixá-lo sempre com boa energia para o exercício de sua liderança.

Liderança Instrucional

Este modelo aparece como uma tentativa de apontar o que não estava certo dentro das ações do gestor, como por exemplo, sua conduta de forma tradicional, a qual ocorre por décadas nos espaços escolares. Esse modelo apresenta e crítica “a ideia de um grupo (os líderes) que exerce hegemonia e dominação sobre outro (os seguidores) é, de certo modo, anti educativa” (SMYTH, 1994). Assim, deixando para trás esse cenário, os diretores podem fazer uma liderança influenciando pela instrução, “buscando criar um novo entendimento do papel do líder mais ligado às questões culturais e simbólicas e aos processos de influência (COSTA, 2003)”, consideradas fundamentais para que se dê o processo de ensino com mais dinamismo e qualidade.

No modelo instrucional, outro aspecto considerado como importante, é o de construir ou adaptar um currículo voltado a realidade daquela clientela escolar. Essa instrução estaria ligada também aos demais setores da escola, desde a gestão, a orientação pedagógica até o trabalho em sala de aula. Assim modelo de gestão escolar adotado será “baseado na combinação de formas de planejamento e controle central na

formulação de políticas, associado à descentralização administrativa na implementação dessas políticas” (OLIVEIRA, 2004). É possível acrescentar ainda, que a preocupação desse modelo está na maneira com que este ocorre na esfera docente e discente, ou melhor, nas relações que ocorrem entre ambas. Pois esta relação deve ser boa já que “em uma escola democrática não pode faltar o comum acordo entre os diferentes membros da comunidade escolar”, e que, “através, justamente, da participação ativa na construção de propostas e alternativas que fortaleçam a união em torno da gestão do ensino” (STÜRMER, 2013).

É perceptível que a liderança instrucional busca contemplar um trabalho que ocorra de forma coletiva, onde todos devem seguir um propósito. Assim, de acordo com Luck (2000) no trabalho proposto diante das pessoas do grupo mencionado, aparecerá “o estabelecimento de associações internas e externas; a valorização e maximização de aptidões, as competências múltiplas e diversificadas dos participantes; o desenvolvimento de processo de comunicação aberta, ética e transparente”. Isto favorecerá para a execução do currículo, dentro das competências e habilidades esperadas, tornando a escola, um ambiente prazeroso para todos que fazem parte deste espaço.

Liderança Interpessoal

Nesse modelo de liderança é perceptível uma ruptura maior em relação aos demais, visto que neste, o sujeito é reconhecido como detentor de diferentes pensamentos, e que só ele reconhece, uma vez que deve estar dentro dele mesmo. Seu pensamento interior será despertado pelo seu ambiente de trabalho, ou seja, este depende do ambiente escolar para se desenvolver. Para Leite (2012) o desenvolvimento humano pode ser entendido como “um processo de apropriação dos elementos culturais, ocorrendo no sentido do externo (relações interpessoais) para o interno (relações intrapessoais), mediado pela ação do outro (pessoas físicas ou agentes culturais)”. Contudo, neste modelo, o sujeito é caracterizado pela necessidade de que outros indivíduos colaborem para o desenvolvimento das suas habilidades. Há uma preocupação que leva em conta a cooperação entre as pessoas, bem como alguns fatores ligados a afetividade, como por exemplo, a necessidade de harmonia e integração. Maximiano (2002), diz que “liderança é a realização de metas por meio da direção de colaboradores. A pessoa que comanda com sucesso seus colaboradores para alcançar finalidades específicas é líder”. Essa ajuda que deve ocorrer dentro desse modelo, deve ser mediada e organizada pelo líder, o qual deve ter cautela e favorecer o desenvolvimento de todos. Então, “cabe ao Gestor atuar com segurança e transparência, envolvendo e motivando todos os membros da escola e da comunidade” contribuindo para desenvolverem um trabalho “coletivo em prol do crescimento dos educandos, proporcionando-os condições para atuarem como cidadãos, em uma sociedade democrática, crítica e reflexiva”.

Contudo, o líder na liderança interpessoal também deve ter grande conhecimento interior, e um olhar reflexivo diante do que acontece, na maioria das vezes se colocando no lugar do outro para a resolução coerente dos conflitos. Ao entender os outros, este será uma “[...] pessoa motivada usualmente significa alguém que demonstra alto grau de disposição para realizar uma tarefa ou atividade de qualquer natureza” (MAXIMIANO, 2002). Ainda, esta ideia é confirmada, quando, Maxwell (2008) diz que “a credibilidade de um

líder começa com o sucesso pessoal e se confirma na iniciativa de ajudar os outros a alcançar o sucesso também”. É perceptível uma preocupação com os integrantes do grupo, e não tanto para com as ações que ocorrem neste. Percebe-se uma situação de respeito, existindo uma hierarquia, a qual deve ser considerada. O entanto, essa autoridade pode ou não delegar funções ou compartilhá-las. Para Barros Neto “é fundamental que o líder tenha consciência de que não é um salvador do mundo, mas que precisa, dentro de suas possibilidades, fazer o melhor possível para que as pessoas” o que favorecerá que as mesmas “cresçam na sua plenitude, por que, se elas crescem, o mundo como um todo melhora; e não para um, mas para todos” (BARROS NETO, 2005). É observada uma liderança que valoriza o corpo docente, o que pode ocorrer dentro da sala de aula, já que os professores terão relações pessoais e interpessoais com os alunos também.

Liderança Distribuída

Na liderança distribuída, é possível ter a percepção de quem contraria o modelo que se vê muito na gestão escolar. Este modelo pode ser mencionado também como democrático, visto que tem a compreensão de que a gestão deve ocorrer com a participação de todos os envolvidos dentro do ambiente escolar. Esta leva em consideração duas vertentes, ou seja, uma mais individualizada, onde o indivíduo apresenta um desenvolvimento mais focado e outra onde o indivíduo apresenta suas ideias de forma que favoreça o ambiente, “tornando o trabalho um vínculo de satisfação, realização e crescimento pessoal” (CAVALCANTI, 2009). Assim, todos têm responsabilidades, um objetivo dentro da unidade escolar, o qual organizará a escola, já que “vivemos em uma sociedade de organizações, pois nascemos nelas, aprendemos nelas, servimo-nos delas, trabalhamos nelas e passamos a maior parte de nossas vidas dentro delas” (CHIAVENATO, 2004). Nessa liderança, vista tamanha preocupação com a distribuição de tarefas e a organização do espaço, é possível compreender que serão aproveitadas de forma mais elevada e significativa as habilidades e as competências do corpo docente, que ajudarão o gestor escolar nas tarefas, deixando mais leves, pois, “não existem organizações sem pessoas que detenham poder e algum tipo de autoridade. No entanto, isso não significa que todos aqueles que detenham o poder sejam necessariamente líderes, embora a recíproca seja verdadeira” (CHIAVENATO, 2004). Nesse sentido não é possível deixar de lado a função a figura de um líder mais firme, no entanto, este deve estar longe da função individualista, que existe em algumas escolas. Assim, pode-se dizer que a cooperação é criadora, e, quando ela se desenvolve, “as regras interiorizam-se, os indivíduos colaboram verdadeiramente e os líderes só continuam sendo reconhecidos, se encarnarem, por seu valor pessoal, o ideal do próprio grupo” (SCHLEMMER, 2001).

É possível concluir que a liderança distribuída não leva em conta somente a participação no processo pedagógico existente nas escolas, mas também nas demais tarefas e decisões que são feitas dentro da escola. Seu valor está considerado como importante dentro do grupo, já que cada um traz diferentes conhecimentos, habilidades e competências, inclusive experiências, as quais ajudam a tornar possíveis os objetivos.

Liderança Pós-Moderna

Esse modelo não traz uma característica única de como liderar uma escola. No entanto, está próximo

de uma escola democrática. O pensamento de quem faz parte do processo educacional não se apresenta como fechado, ou seja, traz um leque de ideias para que os problemas sejam resolvidos dentro das mais variadas formas. Alguns padrões de liderança ficam no passado, e são oportunizadas novas ações para que a comunidade em geral faça parte do ato de liderar. De acordo com Paro (1992), “é bom enfatizar que, quando falamos em participação da comunidade, estamos preocupados com a participação na tomada de decisões”. Contudo, também para Fullan (2001), liderar “não significa adotar inovações, umas atrás das outras; significa gerar essa capacidade de procurar, avaliar de forma crítica e incorporar seletivamente novas ideias e práticas, tanto dentro da organização, como fora dela”. Observa-se um pensamento mais realista na liderança pós-moderna, ou seja, são pensadas em realizar ações com a participação de todos do grupo, inclusive de acordo com as necessidades dos mesmos. É considerado o corpo discente e docente, tendo uma preocupação, inclusive com o contexto dos mesmos, principalmente do corpo discente. Esse olhar que a gestão deve ter, de envolvimento, é interessante, visto que a liderança dos docentes, definida enquanto “capacidade e empenhamento para contribuir com algo que ultrapassa a sala de aula de cada um, precisa de ser valorizada e praticada, desde o início até ao fim da carreira de todos os professores” (FULLAN et al., 2001).

Essa então é a ideia de um modelo de liderança preocupada com a valorização dos professores, mas que, no entanto, cobra um olhar mais atento pela escola, quanto à vida escolar dos alunos, ou seja, que se tenha um olhar voltado a diversidade existente dentro da sala de aula. Nessa liderança, a democracia é um dos aspectos considerados como fundamental, já que tem a pretensão de fazer acontecer o envolvimento social. “A escola deve transformar-se numa comunidade de vida e, a educação deve ser concebida como uma contínua reconstrução da experiência”. Nesse sentido, a participação da comunidade torna-se importante, principalmente da família, visto que esta liderança é preocupada com aspectos sociais, bem como de democratizar o ambiente escolar. Esta liderança é baseada “no diálogo, na comparação e no respeito real pelas diferenças individuais”. Contudo, o tradicionalismo fica de lado, e o processo de liderança se torna menos complexo e desafiador ao gestor, partindo do individualismo ao democrático.

CONCLUSÕES

É possível afirmar que o ato de liderar não é uma tarefa simples de se realizar. No entanto, esta deve ser realizada de forma que favoreça para a aquisição de conhecimento e cultura dos alunos que passam pela escola. Contudo, é importante levar em consideração que a liderança dentro do ambiente educativo não pode estar focada somente para a administração da escola, na sua forma física. A atenção maior dentro do ato de liderar deve estar voltada aos aspectos educacionais, os quais contribuem para que o corpo discente construa o seu conhecimento e se desenvolve enquanto ser social. Conclui-se que a escola deve superar esse caráter de liderança tradicional, separando as pessoas em grupos, os quais na maioria das vezes, eram excluídos do processo de liderar. Essa substituição do entendimento tradicional, pode caminhar para uma reflexão sobre os tipos de liderança existentes, e quais favorecem para que se crie uma liderança preocupada com a cultura organizacional, que contemple a realidade local, bem como os anseios da comunidade escolar como um todo. É possível considerar ainda que a liderança escolar deve se aproximar mais das características

democráticas, as quais teoricamente são comprovadas nesse artigo, que favorecem para a troca de experiências e colabora para vivenciar a transformação social na forma coletiva. Contudo, concluiu-se que a liderança escolar deve ser democrática, participativa e distribuída, para que assim o processo de ensino e aprendizagem se dê naturalmente dentro da escola, oportunizando o desenvolvimento integral dos educandos, e o bem-estar de todos os envolvidos neste processo.

REFERÊNCIAS

- BARROS NETO, J. P.. Ética: competência que faz diferença. In: OLIVEIRA, J. F.; MARINHO, R. M.. **Liderança: uma questão de competência**. São Paulo: Saraiva, 2005. p.185-206
- BRYMAN, A.. **Liderança nas organizações**. In: Handbook de estudos organizacionais. 2004.
- CAVALCANTI, V. L.. **Liderança e motivação**. 3 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.
- CHIAVENATO, I.. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- DULUC, A.. **Liderança e confiança**. Desenvolver o capital humano para organizações competitivas. Lisboa: Instituto Piaget, 2001.
- FULLAN, M.; HARGREAVES, A.. **Por que é que vale a pena lutar? O trabalho de equipana escola**. Porto: Porto, 2001.
- HILL, N. C.. **Como Melhorar o Desempenho dos Empregados**. São Paulo: EPU, 1986.
- KOUZES, J. M.; POSNER, B. Z.. **O Desafio da Liderança**. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- LEITHWOOD, K.. **¿ Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación**. Santiago: Salesianos Impresores, 2009.
- LEITE, S. A. S.. Afetividade nas práticas pedagógicas. **Temas em Psicologia**, São Paulo, v.20, n.2, p.355-368, 2012.
- LIBÂNEO, J. C.. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 5 ed. Goiânia: MF Livros, 2008.
- LUCK, H.. **A Escola Participativa: o trabalho do gestor escolar**. Rio de Janeiro: DP SA, 2002.
- LUCK, H.. A explicitação do significado de liderança. In: LÜCK, H.. **Liderança em gestão escolar**. Petrópolis: Vozes, 2010.
- LIMA, L.. Mudando a Cara da Escola. Paulo Freire e a Governação Democrática da Escola Pública. **Educação, Sociedade & Culturas**, v.10, p.7-55, 1998.
- MAXIMIANO, A. C. A.. **Administração de Projetos: como transformar ideias em resultados**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- MAXWELL, J. C.. **O livro de ouro da liderança**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008.
- NELSON, B.; ECONOMY, P.. **Gestão para Totós TM**. Porto: Porto, 2005.
- OLIVEIRA, D. P. R.. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia e Prática**. São Paulo: Atlas, 2004.
- PARO, V. H.. **Participação da comunidade na gestão democrática da escola pública**. São Paulo, 1992.
- PAULA, R. L.; SCHNECKENBERG, M.. Gestão escolar democrática: desafio para o gestor do século XXI. **Revista Eletrônica Latu Sensu**, v.3, n.1, 2008.
- RAMOS, Z. L.. **Conhecimentos pedagógicos**. 4 ed. Brasília: Vestcon, 2012.
- RIBEIRO, A. I. M; MENIN, A. M. C.. **Formação do gestor educacional: necessidades da ação coletiva e democrática**. São Paulo: Arte e Ciência, 2005.
- RIBEIRO, A. I. M; MENIN, A. M. C.. **Formação do gestor educacional: necessidades da ação coletiva e democrática**. São Paulo: Arte e Ciência, 2005.
- RODRIGUEZ, E.. **Conseguindo resultados através de pessoas: o grande segredo do gestor bem-sucedido**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- SCHNEIDER, A. M.. **Análise da Influência dos valores do cooperativismo na definição dos estilos de liderança**. Porto Alegre: Vozes, 2005.
- STURMER, A. B.. **Escola democrática: estrutura, gestão e participação**. 2013.
- SMYTH, J.. Una concepción 'pedagógica' y 'educativa' del liderazgo escolar. In: ESCUDERO, J. M.; GONZÁLEZ, M. T.. **Profesores Y Escuela: ¿Hacia una Reconversión de los Centros y la Función Docente?**. Madrid: Ediciones Pedagógicas, 1994. p.221-250.
- SCHLEMMER, E.. Projetos de Aprendizagem baseados em Problemas: Uma metodologia interacionista/construtivista para formação de comunidades em Ambientes Virtuais de Aprendizagem. **Revista Digital da CVA-RICESU**, v.1, n.2, 2001.