

## GESTOR ESCOLAR: UM LÍDER COMO MODELO PARA A TRANSFORMAÇÃO DA COMUNIDADE ESCOLAR

Lucila Ruiz Garcia <sup>1</sup>

### RESUMO

Trata-se de uma revisão de literatura, realizada em livros e em meios eletrônicos principalmente no Google Acadêmico o no Scielo, buscando termos como liderança, gestão escolar e valores educacionais. Traz os conceitos de liderança do meio corporativo e educacional, e reconhece o gestor como sendo um Líder Escolar, responsável por influenciar e servir de exemplo para a transformação de sua equipe e de toda a comunidade escolar, desenvolvendo valores éticos, democráticos, inclusivos e de respeito aos Direitos Humanos. Considera-se finalmente que se o desejo é o desenvolvimento de gerações futuras mais tolerantes e cidadãs, a educação tem função primordial nesta tarefa, e o gestor, como líder escolar tem a responsabilidade de motivar e transformar a sua equipe para trabalhar em direção a este objetivo.

**Palavras-chave:** Liderança; Transformação; Inclusão; Democracia

### INTRODUÇÃO

O presente artigo trata-se de uma revisão bibliográfica, realizada em livros e meios eletrônicos buscando entender a importância do gestor escolar e sua atuação como líder na transformação do ambiente e da comunidade escolar como um todo.

Faz-se um paralelo com os conceitos de líder utilizados no meio corporativo para transformar as equipes e suas empresas, buscando trazer esse perfil de liderança para o gestor escolar. Um líder que transforma sua equipe através da influência e do exemplo, que age de forma diferenciada para motivar todos a se transformar para melhor.

Deixa bem claro que tudo o que se pretende que a equipe escolar, os alunos e a comunidade desenvolvam, primeiramente deve ser desenvolvido pelo líder escolar, de modo a inspirar todos que com ele convivem.

Em tempos de transformações cada vez mais rápidas, pessoas cada dia mais intolerantes e sem respeito as diferenças que existem entre as pessoas, são sempre necessárias reflexões sobre o tema, em busca novas ideias e soluções que visem melhorar e desenvolver as futuras gerações.

É muito importante construir uma cultura de paz e tolerância, com valores como Ética, Democracia, Inclusão Social, e Direitos Humanos cada vez mais desenvolvidos dentro de cada

---

<sup>1</sup> Mestranda em Educação pela UDE – Universidad de La Empresa – Montevideo, Uy; lucila\_ruiz1@hotmail.com

cidadão, e internalizados de tal forma que seja considerado algo natural pelas gerações que estão em desenvolvimento.

## **METODOLOGIA**

O presente artigo apresenta a metodologia de revisão bibliográfica que segundo Gil,

[...] é elaborada com base em material já publicado. Tradicionalmente, esta modalidade de pesquisa inclui material impresso, como livros, revistas, jornais, teses, dissertações e anais de eventos científicos. Todavia em virtude da disseminação de novos formatos de informação, estas pesquisas passaram a incluir outros tipos de fontes, como discos, fitas magnéticas, CDs, bem como o material disponibilizado pela Internet (GIL, 2010, p. 29).

Nesta revisão foram pesquisados, estudados e analisados livros e artigos sobre Liderança, Gestão Escolar, Valores, Ética, Convivência Democrática, Direitos Humanos e Inclusão Social.

## **RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Muitos gestores escolares atualmente ainda têm a visão de que gestor é chefe. No entanto, o conceito de chefia onde “um manda e o outro obedece” não é mais eficiente no momento histórico em que vivemos, onde acontecem as mais diversas transformações sociais em um ritmo cada vez mais frenético, e a escola é um dos principais, se não, o principal palco por onde desfilam os resultados de todas essas transformações.

Diante dessa situação inegável, o gestor escolar juntamente com toda a sua equipe passa a desenvolver funções que vão muito além de desenvolver intelectualmente os estudantes. Estes profissionais assumem o papel de serem agentes mediadores dessas transformações que tantas vezes causam grandes conflitos.

E o que isso tem a ver com liderança transformadora? O gestor, tem que procurar se despir da função de chefia e assumir com todo vigor um dos papéis mais importantes e procurados por todas as empresas atuais, o papel de Líder Transformador.

Segundo Maxwell 2015, liderar é simplesmente influenciar pessoas. Sendo assim, cabe ao gestor ser esse líder influenciador e transformar através dos seus exemplos a sua equipe e toda a comunidade escolar. Um líder não necessita de ocupar um cargo de gestão ou de comando

para exercer a sua liderança, no entanto todo gestor de sucesso deve trazer dentro de si as competências de um grande Líder Transformador.

“A capacidade de liderança determina o grau de eficácia de uma pessoa.” (MAXWELL,2015, p. 21). Logo, para ser considerado um gestor eficaz você precisa desenvolver cada dia mais suas habilidades de líder. Ainda segundo o mesmo autor, “o sucesso está ao alcance de quase todo mundo.” (MAXWELL,2015, p. 25).

Portanto, diante dos desafios diários que se vive dentro de uma escola, o primeiro que deve mudar seu comportamento para transformar o ambiente escolar é o gestor, que a partir de agora chamarei de Líder Escolar.

Sendo assim, se o que se deseja é uma escola acolhedora, inclusiva, que respeita as diferenças sociais, multiculturais e de gênero; uma escola que deseja desenvolver uma consciência cidadã e política em seus estudantes e trabalhar a cultura da paz, a primeira pessoa que “deve” ter todas estas características muito evidentes, realmente expostas, desfilando-as a todo instante e por todos os lugares, é o Líder Escolar.

A escola só é inclusiva, só respeita os direitos humanos e diz não a qualquer tipo de violência seja ela física, moral, ou verbal quando possui uma equipe que possui exatamente estes valores pulsantes dentro de cada um de seus colaboradores. Pois, construir uma escola com este perfil vai muito além de uma atitude laboral, é conceber uma nova e verdadeira filosofia de vida. E o profissional responsável por desenvolver esta equipe, transformando-a neste time de sucesso, por meio da sua influência e do seu exemplo comportamental é o Líder Escolar.

Quando o Líder Escolar consegue construir este time, conseqüentemente, todos desenvolvem este pensamento de líder, e passam a transformar outras pessoas através dos seus exemplos e da sua influência.

[...] liderança corresponde a um conjunto de ações, atitudes e comportamentos assumidos por uma pessoa para influenciar o comportamento de alguém, visando a realização de objetivos organizacionais. Corresponde à capacidade de influenciar pessoas individualmente ou em grupo, de modo que ajam voltadas para a realização de uma tarefa, a efetivação de um resultado, ou o cumprimento de objetivos determinados, de modo voluntário e motivado, a partir do reconhecimento de que fazem parte de uma equipe e que compartilham em comum responsabilidades sociais a que devem atender [...]. (LÜCK, 2008, p.95)

Existe um ditado popular que traz em si muita sabedoria, “palavras convencem, mas exemplos arrastam”, e é exatamente assim que se deve trabalhar dentro das escolas. Servindo

de influência e modelo para nossos estudantes, fazendo verdadeiramente, com eles nos sigam pelos nossos exemplos de comportamento positivos.

Lück 2008, é muito assertiva em seu discurso quando afirma que não existe a menor possibilidade de se fazer gestão sem exercer liderança. Ela afirma que os conceitos de gestão e de liderança se complementam e chegam até a se confundir. Como bem se percebe no texto a seguir:

A gestão escolar consiste no processo de mobilização e orientação do talento e esforços coletivos presentes na escola, em associação com a organização de recursos e processos para que esta instituição desempenhe de forma efetiva seu papel social e realize seus objetivos educacionais de formação dos seus e promoção de aprendizagens significativas. (LÜCK, 2008, p.96 e 97)

Tratando-se de influência, Araújo (2007, p. 12), traz faz o seguinte questionamento “[...] como os valores são apropriados pelos sujeitos?” Segundo o autor, os valores não natos e nem ensinados, mas sim “são construídos na experiência significativa que a pessoa estabelece com o mundo”.

“Essa construção depende diretamente da ação do sujeito, dos valores implícitos nos conteúdos com que interage no dia-a-dia e da qualidade das relações interpessoais estabelecidas entre o sujeito e a fonte dos valores.” (ARAÚJO, 2007, 12-13)

Portanto, fica muito claro no discurso do autor que a construção dos valores se dá através dos exemplos de qualidade vivenciados pelos sujeitos.

Araújo (2007), acredita que o trabalho de educação em valores que tem como objetivo a construção da cidadania, deve abranger quatro grandes eixos temáticos, que são os principais campo de preocupação da ética e da democracia atualmente. São eles: ***Ética, Convivência Democrática, Direitos Humanos e Inclusão Social.***

Ética e moral são valores muito próximos que regulam a vida em sociedade. Tanto as relações interpessoais quanto a dos seres humanos com o mundo. Segundo Araújo (2007), a educação ética e moral deve ajudar na construção de uma análise crítica da realidade e das normas vigentes, de modo que elas sejam sempre mais justas e condizentes com a realidade.

Ainda nessa linha o autor entende que a formação ética dos cidadãos deve considerar a dimensão social e o projeto pessoal de cada indivíduo, a capacidade de troca que deve existir dialogicamente na construção do melhor mundo possível, demonstrando que todos são responsáveis pela realidade social, Araújo (2007).

De forma específica, lidar com a dimensão comunitária, dialogar com a realidade cotidiana e as normas sociomoraes vigentes nos remete ao trabalho com a diversidade humana, à abordagem e ao desenvolvimento de ações que enfrentem as exclusões, os

preconceitos e as discriminações advindos das distintas formas de deficiência, e pelas diferenças sociais, econômicas, psíquicas, físicas, culturais, religiosas, raciais, ideológicas e de gênero. Conceber esse trabalho na própria comunidade onde está localizada a escola, no bairro e no ambiente natural, social e cultural de seu entorno, é essencial para a construção da cidadania efetiva. (ARAÚJO, 2007, p. 14)

Desta forma, o gestor como Líder Transformador é o exemplo primordial a ser seguido na implementação dessas ações acima citadas pelo autor, pois poderá ser a influência transformadora da sua equipe e da comunidade escolar.

Araújo (2007) afirma que para que haja uma convivência democrática na escola, é necessária que exista uma participação efetiva dos professores e dos alunos, com base no exercício da palavra e das transformações através da ação. Deve existir espaços para diálogos simultaneamente, realização de projetos coletivos, participação em ações curriculares e não curriculares, de maneira que todos, docentes, estudantes e comunidade se tornem sujeitos ativos.

As assembleias são o momento institucional da palavra e do diálogo. O momento em que o coletivo se reúne para refletir, tomar consciência de si mesmo e transformar tudo aquilo que os seus membros consideram oportuno. É um momento organizado para que alunos e alunas, professores e professoras possam falar das questões que lhes pareçam pertinentes para melhorar o trabalho e a convivência escolar (PUIG et al, 2000, apud ARANTES, 2007, p.63).

No que tange aos Direitos Humanos trata de reconhecer que todo e qualquer ser humano independente de suas diferenças, peculiaridades ou papéis específicos na sociedade, possui direitos pelo simples fato de ser humano, Araújo (2007).

[...]como resultado do esforço da comunidade internacional para estabelecer parâmetros que possam balizar as ações das diferentes culturas com relação ao que se considera como razoável quanto ao respeito aos direitos fundamentais dos seres humanos, foi que a Organização das Nações Unidas (ONU) promulgou, em 1948, a Declaração Universal dos Direitos Humanos. Esse documento, em sua base, reconhece três dimensões dos direitos humanos: 1) as liberdades individuais, ou o direito civil; 2) os direitos sociais; e 3) os direitos coletivos da humanidade. Os princípios presentes na Declaração Universal dos Direitos Humanos (DUDH) situam-se na confluência democrática entre os direitos e liberdades individuais e os deveres para com a comunidade em que se vive. Juntamente à forma coletiva de acordo com a qual foi elaborada, a Declaração pode ser compreendida como a base para o que vem sendo chamado de valores universalmente desejáveis. (ARAÚJO, 2007, p. 15-16).

Portanto, a Declaração Universal dos Direitos Humanos serve como base para o desenvolvimento e a construção de projetos educacionais que desenvolvam uma educação em valores e de resolução de conflitos. Proporcionando o pleno desenvolvimento para que os



estudantes tomem consciência de seus próprios sentimentos e emoções desenvolvendo-se autonomamente para tomada de decisões em situações conflitantes que envolvam valores éticos e morais, Araújo (2007).

A ampliação do caráter democrático de uma sociedade depende de uma cultura de respeito e promoção de condutas guiadas pelos valores pautados nos direitos humanos e, para essa transformação, a melhoria da ação educativa escolar é fundamental. Esta por sua vez depende da promoção de ações institucionais guiadas por esses valores. [...] Tais convicções, embora singelas em sua formulação, são polêmicas em seus fundamentos e exigem rupturas culturais significativas, seja para a adesão aos valores, seja para a operacionalização de práticas neles inspiradas. (CARVALHO, 2007, p. 35)

Quando se pensa em Inclusão Social, não se pode deixar de lembrar que de acordo com Barth (1990, p. 514-515, apud ARAÚJO, 2007), “as diferenças representam grandes oportunidades de aprendizado”. Para o autor, o importante tanto nas pessoas quanto nas escolas, como em qualquer outro lugar, é o que é diferente e não o que é igual.

Para Stainback (1999), a total inclusão de todos os membros da humanidade, de quaisquer raças, religiões, nacionalidades, classes socioeconômicas, culturas ou capacidades, em ambientes de aprendizagem e comunidade, pode facilitar o desenvolvimento do respeito mútuo, do apoio mútuo e do aproveitamento dessas diferenças para melhorar nossa sociedade. É durante seus anos de formação que as crianças adquirem o entendimento das diferenças, o respeito e o apoio mútuos em ambientes educacionais que promovem e celebram a diversidade humana. (ARAÚJO, 2007, p. 17)

Segundo o autor, trabalhar na construção de uma sociedade cada vez mais inclusiva, que seja aberta às diferenças e às oportunidades iguais para todas as pessoas, deve ser prioridade na educação atual. Buscando sempre e cada vez mais, as melhores estratégias que resultem em melhores condições de vida para todos. Igualdade de oportunidade, construção de valores éticos socialmente desejáveis, são um excelente caminho para se evitar as exclusões e para o desenvolvimento de um trabalho que visa à democracia e a cidadania, Araújo (2007).

No entanto,

Promover mudanças, no sentido de substituir padrões de regularidade tão arraigados, demanda algumas providências de ordem teórica e prática. É preciso contemplar perspectivas que coloquem uma dimensão histórica na construção do regular instalado, de forma a permitir que as diferenças sejam percebidas como enriquecimento e não como obstáculos a um padrão único inexistente, mas tantas vezes proclamado. É preciso também que esse espírito de mudança renove a operacionalização no âmbito da sala de aula, buscando a perspectiva de valorização da diferença, ao invés da homogeneização. (SANTOS, 2007, p. 27)

Segundo a autora, são possíveis ações em diferentes níveis, e algumas prioridades podem ser delineadas, tais como: a transformação da escola em face do mundo atual; políticas públicas

que oportunizem ensino realmente de qualidade; formação necessária em serviço a cada professor, entre outras tantas.

Somente desta forma, se poderá dizer que existe uma escola, e uma sociedade realmente inclusivas.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considera-se fundamental, diante dos resultados obtidos por esta revisão de literatura, o verdadeiro exercício de uma liderança transformadora pelo gestor escolar. Este profissional, deve se dar conta que sua função vai muito além de gerenciar demandas, alcançar metas e despachar papéis. Sua principal missão é a de transformar a vida das pessoas por meio da sua influência e do seu exemplo.

Portanto, quando se pensa no desenvolvimento de valores de uma nova sociedade, que seja mais inclusiva, democrática, ética e que respeite os direitos humanos, tem que se levar em conta que a educação deve tomar a frente, começando a transformar dentro das escolas seus profissionais primeiramente, seguidos dos alunos e de toda a comunidade escolar. E sem dúvida, o primeiro profissional que deve ser transformado, é o gestor escolar, que deve assumir o papel de Líder Escolar transformador, inspirando e motivando tais transformações.

Na sociedade atual, não há mais espaço para intolerâncias infundadas que acontecem a todo momento em virtude da diversidade existente entre os seres humanos. Sendo assim, a escola, liderada pelo gestor escolar deve levantar a bandeira da transformação das gerações que estão em desenvolvimento, vislumbrando em um futuro próximo a existência de cidadãos e cidadãs mais tolerantes e respeitosos às diferenças e conscientes de que é essa diversidade existente entre os homens que faz a vida ser mais interessante e infinitamente bela.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Ulisses F. A educação e a construção da cidadania: eixos temáticos da ética e da democracia. In.: **Ética e Cidadania: Construindo valores na escola e na sociedade.** Ministério da Educação. Brasília: 2007.

ARANTES, Valéria Amorim. A resolução de conflitos como ferramenta de constituição psicológica e social. In.: **Ética e Cidadania: Construindo valores na escola e na sociedade.** Ministério da Educação. Brasília: 2007.

CARVALHO, José Sérgio F. de. Direitos Humanos e educação Educação e Direitos Humanos: formação de professores e práticas escolares. . In.: **Ética e Cidadania: Construindo valores na escola e na sociedade.** Ministério da Educação. Brasília: 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas 2008.

JUBRAM, Renata. **Autonomia, Resiliência e protagonismo: provocações reflexivas para desenvolver competências**. São Paulo: Integrare, 2017.

LÜCK, Heloísa. **Liderança em Gestão Escolar**. Petrópolis: Editora Vozes, 2008.

MAXWELL, John C. **As 21 irrefutáveis leis da liderança**: uma receita comprovada para desenvolver o líder que existe em você. Tradução: Alexandre Martins. Rio de Janeiro: Vida Melhor, 2015.

SANTOS, Maria Terezinha C. Teixeira dos. **Inclusão Social e Educação Inclusão escolar: desafios e possibilidades**. In.: **Ética e Cidadania**: Construindo valores na escola e na sociedade. Ministério da Educação. Brasília: 2007.