

A LIDERANÇA DO DIRETOR E A GESTÃO ESCOLAR

Fernanda Maria Diniz da Silva ¹

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo apresentar uma discussão teórica acerca do conceito de liderança do diretor e a sua importância para o contexto educativo. O papel do gestor escolar envolve aspectos pedagógicos, administrativos, financeiros e culturais. Dentre suas principais funções estão: articular, motivar e mobilizar sua equipe em prol de uma educação democrática de qualidade. Desse modo, seu papel, enquanto líder, é de extrema relevância para a construção de uma escola justa, equânime e com resultados de aprendizagem satisfatórios. Para o desenvolvimento desta pesquisa, foi realizado um levantamento bibliográfico, a partir de publicações referentes ao tema. Como fundamentação teórica, faremos usos de pesquisas desenvolvidas por estudiosos como: Lück (2009, 2011) e Libâneo (2003). A partir deste trabalho é possível afirmar que é de fundamental importância o aperfeiçoamento da capacidade de liderança do gestor escolar para que o sucesso da instituição escolar seja alcançado. Vale ressaltar que o gestor como líder da comunidade escolar tem o desafio de articular ações entre a escola e a comunidade para que possa ser construído um projeto político pedagógico coletivo que vise à construção de uma instituição verdadeiramente democrática cumpridora da sua função social que é, sobretudo, relacionada a preceitos éticos e justos.

Palavras-chave: Liderança, Diretor, Gestão Escolar.

INTRODUÇÃO

Este trabalho tem como objetivo apresentar uma discussão teórica sobre o conceito de liderança do diretor escolar e sua importância no contexto educativo de uma gestão democrática. O papel do gestor escolar abrange diversas dimensões, incluindo aspectos pedagógicos, administrativos, financeiros e culturais. Entre suas principais funções está a capacidade de articular, motivar e mobilizar sua equipe em prol de uma educação democrática e de qualidade. Nesse sentido, o diretor, enquanto líder, exerce um papel essencial na construção de uma escola justa, equitativa e com resultados de aprendizagem satisfatórios.

Para o desenvolvimento desta pesquisa, foi realizado um levantamento bibliográfico com base em publicações relacionadas ao tema. A fundamentação teórica inclui as pesquisas de autores como Lück (2009, 2011), Libâneo (2003) e Paro (2015). A partir da análise desses estudos, pode-se afirmar que o aperfeiçoamento da capacidade de liderança do gestor escolar é crucial para o sucesso da instituição.

¹ Pós-doutora em Educação pela Universidade Federal do Ceará (UFC); Graduada, Mestra e Doutora em Letras pela UFC; Professora da Rede Estadual de Ensino do Estado do Ceará; fernandamdsilva@hotmail.com

Por fim, é fundamental destacar que o diretor, como líder da comunidade escolar, enfrenta o desafio de articular ações entre a escola e a comunidade para construir um projeto político-pedagógico coletivo. Esse projeto deve ser direcionado à criação de uma instituição democrática, comprometida com sua função social, tendo como base preceitos éticos e justos.

METODOLOGIA

Para este trabalho, optou-se por uma metodologia de pesquisa bibliográfica. Para Pizzani et al., a pesquisa bibliográfica pode ser entendida como “[...] a revisão de literatura sobre as principais teorias que norteiam o trabalho científico” e o levantamento bibliográfico pode ser realizado “[...] em livros, periódicos, artigo de jornais, sites da Internet entre outras fontes” (2012, p. 54).

Seguindo a mesma perspectiva, Prodanov e Freitas, no tocante à pesquisa bibliográfica esclarecem:

[...] elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de: livros, revistas, publicações em periódicos e artigos científicos, jornais, boletins, monografias, dissertações, teses, material cartográfico, internet, com o objetivo de colocar o pesquisador em contato direto com todo material já escrito sobre o assunto da pesquisa. Na pesquisa bibliográfica, é importante que o pesquisador verifique a veracidade dos dados obtidos, observando as possíveis incoerências ou contradições que as obras possam apresentar (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 54).

Nesta revisão foram pesquisados, estudados e analisados livros e artigos sobre liderança e gestão escolar, com base em: livros, artigos, sites de pesquisa científica, dissertações, teses e revistas que abordam o assunto. Os trabalhos escolhidos para a construção deste texto são pesquisas publicadas em sites de pesquisas científicas como: o Google Acadêmico e a Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações do Instituto Brasileiro de Ciência e Tecnologia (BDTD-IBICT).

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Liderança e gestão são termos complementares que resultam da definição de papéis e significados construídos em determinada instituição. Vale considerar que a liderança é um processo de gestão de pessoas e a gestão escolar, por sua vez, pressupõe o trabalho em outras dimensões, tais como: gestão administrativa, gestão pedagógica, gestão de resultados, conforme veremos a seguir a partir dos estudos de Heloísa Lück.

Assim, a liderança é um importante processo de gestão que varia de acordo com a concepção que se adota, com diferentes significados e desdobramentos no contexto

escolar. Lück (2008) e Chiavenato (1999) ressaltam que os estilos de liderança se fundamentam na ênfase com que o poder é centralizado ou distribuído no espaço de liderança. Dessa forma, são apontados, dentre outros, três estilos de liderança: a) autocrático, b) democrático, c) laissez faire. Tais estilos de liderança estão fortemente ligados às estruturas organizacionais e concepções de gestão adotadas. Senão vejamos:

1. Liderança Autocrática

Nesse estilo, o líder toma decisões de forma unilateral, sem consultar os partícipes da equipe. Ele exerce controle total sobre as atividades e espera ser obedecido. Esse tipo de liderança pode ser utilizado em situações de emergência ou quando é necessário um rápido processo de decisão, mas pode provocar desmotivação e resistência entre os membros de uma organização.

2. Liderança Democrática (ou Participativa)

O líder democrático envolve a equipe no processo de tomada de decisão. Ele dá importância às opiniões e sugestões dos membros, promovendo um ambiente colaborativo. Esse estilo geralmente resulta em maior satisfação e motivação dos funcionários, pois eles se sentem valorizados.

3. Liderança Liberal (ou Laissez-Faire)

Neste estilo, o líder adota uma postura de não intervenção, permitindo que os membros da equipe tomem decisões por conta própria. Embora possa fomentar a criatividade e a autonomia, esse estilo pode resultar em falta de direção e confusão, principalmente, se os membros da equipe não forem suficientemente experientes ou autônomos.

No contexto de uma gestão escolar, observa-se a importância do fortalecimento de um estilo de liderança democrática (ou participativa) para que todos os membros da comunidade escolar possam contribuir com a construção de uma escola verdadeiramente justa e eficaz.

Vale ressaltar ainda que liderança é o processo pelo qual um indivíduo influencia um grupo de pessoas para alcançar um objetivo comum. Envolve a capacidade de motivar, direcionar e inspirar os membros da equipe, criando um ambiente propício ao desenvolvimento de habilidades e à cooperação. A liderança não se restringe apenas a atribuições formais, mas abrange a construção de relacionamentos significativos, a comunicação eficaz e a promoção de um clima organizacional positivo.

A liderança escolar é fundamental para o sucesso das instituições de ensino, uma vez que influencia no clima escolar, pois um bom líder escolar contribui para a criação de um clima escolar positivo, que favorece a aprendizagem e o desenvolvimento

social dos alunos. A liderança afeta também a motivação e o engajamento, uma vez que a liderança eficaz motiva professores e alunos, promovendo o engajamento e o comprometimento com a missão educacional da escola. Além disso, a liderança também impacta no processo de inovação pedagógica, promovendo inovações e práticas pedagógicas que atendam às demandas contemporâneas da educação.

A gestão escolar, por sua vez configura-se como um instrumento para a concretização das finalidades, princípios, diretrizes e objetivos educacionais que orientam a promoção de ações educacionais de qualidade social. Isso implica um atendimento efetivo a toda a população, respeitando e considerando as singularidades de cada um de seus alunos.

Nesse sentido, promove-se o acesso e a construção do conhecimento por meio de práticas educacionais participativas, que proporcionam condições para que o educando enfrente criticamente os desafios de se tornar um cidadão ativo e transformador da realidade sociocultural e econômica contemporânea, além de garantir a continuidade perene de sua formação acadêmica. Tal pensamento se coaduna com os estudos desenvolvidos por Lück que explica:

O trabalho dos gestores escolares se assenta sobre sua capacidade de liderança, isto é, de influenciar a atuação de pessoas para o trabalho, a aprendizagem e construção de conhecimentos, e tem em vista que a gestão se constitui em processo de mobilização e organização do talento humano para atuar de forma na promoção dos objetivos educacionais (LÜCK, 2009, p. 23).

De acordo com Libâneo (2003), a organização e os processos de gestão educacional variam conforme a concepção de educação adotada. As diferentes abordagens de gestão refletem distintas posições políticas e interpretações sobre o papel dos indivíduos na sociedade. Libâneo (2003), assim como Lück (2009), reconhece duas variáveis básicas para a construção do conceito dos estilos de gestão: a participação e a tomada de decisão. Sendo assim, a forma como o gestor envolve a comunidade escolar na tomada de decisões é decisiva para a construção de seu perfil de liderança.

Os conceitos de gestão escolar discutidos por Heloísa Lück são considerados dimensões da gestão escolar. Na visão da autora, as diversas dimensões representam áreas ou aspectos que compõem o trabalho do gestor escolar, sendo interdependentes e complementares. São sete as dimensões da gestão escolar, conforme Lück:

1. **Dimensão Administrativa** – Focada na organização e gestão dos recursos materiais, financeiros e humanos.

2. **Dimensão Pedagógica** – Relacionada ao planejamento e à supervisão do processo de ensino-aprendizagem.
3. **Dimensão de Resultados** – Refere-se à avaliação do desempenho da escola em termos de metas e objetivos.
4. **Dimensão Participativa** – Enfatiza a inclusão e o envolvimento de toda a comunidade escolar nas decisões.
5. **Dimensão de Pessoas** – Trata da gestão dos recursos humanos, envolvendo motivação e desenvolvimento profissional.
6. **Dimensão Institucional** – Envolve a articulação com políticas educacionais externas e a garantia de conformidade com normas.
7. **Dimensão de Conflitos** – Refere-se à mediação e resolução de conflitos internos na escola.

Essas dimensões compõem o trabalho integrado de um gestor escolar eficaz, garantindo que a escola funcione de maneira eficiente, democrática e focada no desenvolvimento educacional.

As dimensões da gestão escolar abordadas por Lück são vistas como partes interligadas e complementares de um todo, que o gestor deve coordenar para garantir o sucesso da instituição. Assim, ela usa o termo "dimensão" para enfatizar que essas áreas são componentes fundamentais de uma gestão eficaz, e não apenas conceitos isolados.

Segundo Lück (2009), o diretor exerce um papel de liderança educacional que vai além da administração burocrática, sendo um articulador do processo educativo, promovendo o desenvolvimento de todos os envolvidos no processo de ensino-aprendizagem. Lück destaca que a liderança eficaz do diretor envolve a capacidade de mobilizar recursos humanos e materiais, promover um clima organizacional positivo e garantir a participação de todos os atores da escola na tomada de decisões.

Já para Paro (2015), a gestão escolar não pode ser vista apenas como uma função administrativa, mas como um processo que inclui a liderança democrática, na qual o diretor deve atuar como um mediador entre as necessidades da comunidade escolar e os objetivos institucionais. Paro argumenta que o sucesso da gestão escolar depende da capacidade do diretor de integrar as atividades pedagógicas e administrativas, incentivando a participação coletiva e a autonomia da equipe docente.

Ademais, na contemporaneidade, a liderança do diretor e a gestão escolar se deparam com diferentes e complexos desafios, decorrentes de mudanças rápidas na sociedade, na economia e nas tecnologias. O diretor escolar, além de gerenciar ações

rotineiras, precisa ser um líder transformador, capaz de adaptar-se a essas transformações e promover uma educação que prepare os alunos para um mundo em constante evolução.

Não podemos olvidar que o diretor contemporâneo precisa encaixar a escola na era digital, promovendo uma cultura de inovação e integração tecnológica. Isso envolve não apenas a aquisição de equipamentos, mas também a promoção de ambiente propício ao uso de novas formas de ensino e aprendizagem, incentivando, sobretudo a capacitação contínua da equipe pedagógica.

Outro aspecto central da liderança do diretor e da gestão escolar na contemporaneidade é a necessidade de promover ambientes inclusivos, que respeitem e valorizem a diversidade. Isso inclui atender a diferentes necessidades educacionais, promovendo a equidade de gênero, raça e etnia, além de incluir alunos com deficiências e outros que necessitam de apoio educacional especializado.

A liderança do diretor também precisa estar atenta ao compromisso com a sustentabilidade e a responsabilidade social. Em um contexto global de preocupação com as mudanças climáticas e a crise ambiental, as escolas são vistas como espaços importantes para a promoção de uma cultura sustentável. O diretor tem também a função de liderar iniciativas que visem à sustentabilidade, seja na gestão dos recursos, na redução de desperdícios, ou na implementação de projetos educacionais que conscientizem os estudantes sobre as questões ambientais.

Os diretores precisam, pois, adotar políticas e práticas que garantam a inclusão de todos, desde o currículo até a formação dos professores, para que a escola seja um espaço acolhedor e justo para todos os alunos. A inclusão também se refere a aspectos sociais e emocionais, com a implementação de programas que desenvolvam habilidades socioemocionais e que cuidem da saúde mental dos alunos e professores. Sem essa visão dificilmente construiremos uma escola que seja um espaço de transformação social e de desenvolvimento da capacidade crítica e intelectual dos estudantes.

Pelo que foi aqui brevemente exposto, é possível afirmar que a liderança escolar é uma prática complexa e multifacetada que envolve a capacidade de influenciar e mobilizar a comunidade escolar em direção a um propósito comum. Por meio de uma liderança colaborativa e participativa, é possível promover uma gestão escolar voltada à construção de uma educação de qualidade que atenda às necessidades dos estudantes e contribua para a formação de cidadãos críticos e conscientes.

A gestão, por sua vez, é um processo pelo qual as pessoas se unem coletivamente, mobilizando competências e energias na realização dos objetivos educacionais, portanto, a gestão pressupõe em si a ideia de participação, ou seja, o trabalho associado e cooperativo de pessoas na análise de situações problema, na tomada de decisões, na definição de objetivos

Desse modo, podemos compreender que a relação entre a liderança do diretor e a gestão escolar é central para o sucesso de uma instituição educacional, pois o diretor é responsável por garantir que as práticas administrativas e pedagógicas estejam em conformidade com a promoção de um ambiente de aprendizagem eficaz. Afinal a liderança do diretor influencia diretamente a cultura escolar, a motivação dos professores, o envolvimento da comunidade e o desempenho dos alunos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A liderança do diretor e sua relação com a gestão escolar são temas amplamente debatidos na educação, pois afetam diretamente o desempenho da escola e a qualidade do ensino. A atuação do diretor como líder vai muito além das questões administrativas, englobando principalmente a criação de um ambiente propício para o desenvolvimento pedagógico, o bem-estar dos professores e o sucesso dos alunos.

A liderança do diretor está, portanto, intrinsecamente ligada à gestão escolar, pois ambos os conceitos se complementam. Um diretor que exerce uma liderança forte e eficaz é capaz de desenvolver uma gestão escolar eficiente, que equilibre as necessidades pedagógicas e administrativas. Ao adotar práticas de liderança que envolvam o engajamento da equipe, o diretor pode garantir que as metas institucionais sejam alcançadas de maneira colaborativa.

O diretor tem um papel fundamental na construção da visão e missão da escola, direcionando esforços para alcançar os objetivos educacionais. De acordo com Lück (2009), o conceito de liderança educacional implica que o diretor deve ser um facilitador do processo de ensino-aprendizagem, criando condições para que professores, alunos e demais funcionários possam desenvolver suas potencialidades. Isso exige habilidades de comunicação, gestão de conflitos, resolução de problemas e tomada de decisões estratégicas.

Uma liderança eficaz envolve promover a colaboração e o diálogo entre os membros da equipe escolar, estabelecendo metas claras e um ambiente de apoio mútuo.

Essa abordagem pode aumentar a motivação dos professores e melhorar o desempenho dos alunos, uma vez que cria um clima escolar positivo, que valoriza o compromisso com a educação e o desenvolvimento contínuo.

Para Paro, a liderança do diretor deve ser democrática, ou seja, baseada na participação e no diálogo com todos os membros da comunidade escolar. Essa visão requer que o diretor seja um gestor que valorize a autonomia dos professores, promovendo uma gestão participativa onde as decisões são tomadas coletivamente, o que pode contribuir para o fortalecimento da cultura escolar e para uma educação de maior qualidade.

A gestão escolar, por conseguinte, é o processo pelo qual o diretor e a equipe administrativa organizam e coordenam as atividades da escola, desde a alocação de recursos até a implementação do currículo. No entanto, como Paro (2015) ressalta, a gestão escolar não se resume apenas a questões administrativas. A gestão deve ser entendida como um processo integrador, que envolve tanto a parte pedagógica quanto a administrativa.

Além disso, a liderança do diretor e a gestão escolar na contemporaneidade são desafiadas por um mundo em transformação, exigindo novas habilidades e práticas que respondam às demandas tecnológicas, sociais e educacionais. O diretor não é apenas um gestor de práticas rotineiras, mas um líder que deve inspirar inovações, promover a inclusão, valorizar a participação democrática e criar uma escola sustentável e socialmente responsável. Esse papel é essencial para garantir que a educação contemporânea prepare os estudantes para enfrentar os desafios do século XXI.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, I. **Teoria Geral da Administração**. 9. ed. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2014.

LIBÂNEO, C. J. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. São Paulo: Alternativa, 2003.

LÜCK, H. **Gestão Escolar: Dimensões e Desafios**. São Paulo: Editora Moderna. 2011.

_____. **Gestão Educacional: uma questão paradigmática**. Petrópolis: Vozes, 2009.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão escolar, democracia e qualidade do ensino**. São Paulo: Ática, 2015.



PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. Novo Hamburgo, RS: Feevale, 2013.

PIZZANI, L. et al. A arte da pesquisa bibliográfica na busca do conhecimento. RDBCI: **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**. Campinas, SP, v. 10, n. 2, p. 53–66, jul./dez, 2012.