



## CONCEITO DE GESTÃO E DE LIDERANÇA APLICADOS AO COTIDIANO ESCOLAR

Giovana Garcia Dassi Boeing<sup>1</sup>

### RESUMO

Durante muito tempo, as instituições de ensino brasileiras se orientaram pelos princípios do gerenciamento das escolas, o chamado 'estilo empresarial', onde se aplicavam ali modelos práticos como o de pessoal, financeiro e administrativo. Esses modelos buscavam como resultados a eficiência e a eficácia das ações desenvolvidas nessas instituições. As escolas eram consideradas como empresas que precisavam apresentar resultados e seus diretores eram escolhidos para atender essas expectativas. Diante da necessidade de reformulação, o presente estudo tem a meta profícua de discorrer sobre o conceito de gestão e de liderança, aplicando-os ao contexto educativo da Educação Básica. Assim, espera-se romper com a antiga ideia de que as escolas percorrem o mesmo caminho e praticamente se fundem, em seus objetivos e estratégias, com a trajetória da administração.

**Palavras-chave:** Gestão Escolar; Liderança; Educação Básica.

### RESUMEN

Durante mucho tiempo, las instituciones educativas brasileñas se guiaron por los principios de la gestión escolar, el llamado "estilo de negocios", donde se aplicaron modelos prácticos como modelos de personal, financieros y administrativos. Estos modelos buscaron como resultados la eficiencia y eficacia de las acciones desarrolladas en estas instituciones. Las escuelas fueron consideradas como empresas que necesitaban entregar resultados y sus directores fueron elegidos para cumplir con estas expectativas. Dada la necesidad de reformulación, el presente estudio tiene el fructífero objetivo de discutir el concepto de gestión y liderazgo, aplicándolos al contexto educativo de la Educación Básica. Así, se espera romper con la vieja idea de que las escuelas recorren el mismo camino y prácticamente se fusionan, en sus objetivos y estrategias, con la trayectoria de la administración.

**Palabras llave:** Gestión Escolar; Liderazgo; Educación básica.

### ABSTRACT

For a long time, Brazilian educational institutions were guided by the principles of school management, the so-called 'business style', where practical models such as personnel, financial and administrative models were applied there. These models sought as results the efficiency and effectiveness of the actions developed in these institutions. Schools were considered as companies that needed to deliver results and their principals were chosen to meet these expectations. Given the need for reformulation, the present study has the fruitful goal of discussing the concept of management and leadership, applying them to the educational context of Basic Education. Thus, it is expected to break with the old idea that schools walk the same path and practically merge, in their objectives and strategies, with the trajectory of administration.

**Keywords:** School Management; Leadership; Basic Education.

---

<sup>1</sup> Professora de Língua Portuguesa pela Unemat-MT. Mestre em Educação pela Universidade SEK - Chile. <https://orcid.org/0000-0002-6647-479X> e-mail: [giovanaboeing@hotmail.com](mailto:giovanaboeing@hotmail.com)



## INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas vem sendo observado um notável aumento nos estudos e pesquisas sobre o gestor pedagógico, tornando-se um tema de crescente importância dentro da discussão educativa, sendo considerado o segundo maior fator intraescolar de maior transcendência (LEITHWOOD et al., 2006).

Com base no exposto, a literatura sobre o tema tem enfatizado certas palavras 'chaves' na construção de políticas públicas para a tendência do seu fortalecimento, dentre as quais se visa à formação e o desenvolvimento das capacidades dos líderes escolares sob o consenso de que uma liderança administrativa poderosa é uma das características dos sistemas educacionais bem-sucedidos no mundo de hoje (MERINO; MELERO, 2017).

A realidade da América Latina e do Caribe em termos de políticas para a liderança escolar tem sido investigada por instituições como a Organização das Nações Unidas (ONU), Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO) e a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE). Assim, as principais evidências, na área, mostram que políticas voltadas para diretores de escolas aparecem como um campo em movimento e no processo de mudança. Diante desta nova realidade, diferentes sistemas de ensino têm incorporado medidas tendentes a fortalecer a liderança dos diretores, dentre os quais se destacam os seguintes fatores: a precisão das responsabilidades dos líderes educacionais, através da incorporação de padrões de desempenho, a introdução de sistemas profissionalizados e transparentes de seleção, e mais recentemente, a instalação de sistemas para avaliar o desempenho e/ou incentivos desses diretores para alcançar certos resultados (WEINSTEIN, HÉRNANDEZ, CUÉLLAR; FLESSA, 2014).

O reconhecimento de que os líderes escolares são significativos para elevar a qualidade do ensino e aprendizagem dos alunos, revelou a necessidade de elaborar estratégias para fortalecer seu desempenho. Dessa forma, a formação e o contínuo desenvolvimento profissional dos diretores das escolas adquiriram uma posição central nas políticas de educação voltadas para a liderança educacional.

Nessa área, as recomendações de políticas geradas por organizações internacionais como a OCDE e a ONU apontam à necessidade de compreender o



desenvolvimento da gestão como uma sequência e oferta de oportunidades de treinamento para diferentes momentos da carreira dos líderes. Por sua vez a exigência de garantir a qualidade da provisão existente e a implementação de uma variedade de ofertas de treinamento com ênfase especial em metodologias experimentais que se mostraram eficazes.

Nesse contexto, em que a sociedade passa por mudanças constantes, no Brasil, a escola, por conseguinte, tem feito poucos avanços. No que tange à formação dos gestores escolares este ainda é um projeto a ser discutido, pois mudar a forma de gerenciar as escolas implica em rever métodos e conceitos de toda uma sociedade, e para isso, há enorme resistência. No geral, percebe-se que a função básica do gestor é manter a organização do ambiente e administrar os poucos recursos destinados às escolas para sua manutenção.

## **CONCEITO DE GESTÃO ESCOLAR**

Com o percurso transcorrido até aqui, é fundamental esclarecer a noção de gestão, mais especificamente, de gestão escolar. Para isso, parte-se do pressuposto que, há muito tempo, a humanidade se caracteriza como 'gestora'. Uma vez que se entende que houve a necessidade de um gerenciamento da organização do trabalho na vida em sociedade. Seguindo essa concepção, mesmo que este não tenha sido o termo utilizado para definir o que viria a ser a noção de gestão em si, pode ser associado às diferentes formas de liderança.

Essas diferentes maneiras de se pensar a liderança auxiliaram na construção de cidades, impérios e até mesmo obras monumentais a exemplo das catedrais e castelos. Entretanto, nesta época, o método de gestão principal era o uso do 'medo' para forçar o trabalho dos empregados.

Em meados do século XVIII alguns economistas, como Adam Smith, resolveram desenvolver estudos com a finalidade de promover melhoria na produtividade através da divisão do trabalho. Diante disto, é possível dizer que a ideia de gestão passa a ser mais científica e com objetivos centrados no crescimento das organizações. Com isto, significa dizer que princípios básicos como planejamento, controle de qualidade e custos de produção já eram pautas existentes muito antes do século XX.



Até a metade do século XX, os estudiosos Frederick Taylor e Max Weber dividiram os conceitos de gestão. Nesse sentido, enquanto Taylor compreendia a noção de gestão de maneira mais científica, Weber defendia uma gestão mais profissional baseada em conceitos administrativos. Além disso, para Taylor as prioridades eram a medição e especificação de atividades e resultados, enquanto que para Weber essas especificações eram mais direcionadas para a organização das hierarquias, com níveis de gestão numa cadeia completa de controle e comando. Conjuntamente a estas prioridades, estudiosos como Mary Parker Follet iniciavam o reconhecimento da importância dos aspectos humanos na gestão.

Já em meados do século XX passou-se a perceber que nem todas as grandes ideias de gestão vinham dos chefes superiores, o que fez surgir uma nova visão na qual se compreendia que todos os integrantes de uma organização poderiam contribuir para o sucesso de uma empresa, desde que fosse considerada sua inteligência. Com a descentralização da gestão, o crescimento do poder dos sindicatos e a promulgação de políticas mais democráticas, unidas ao uso da capacidade intelectual de todos, percebeu-se uma contribuição para que a gestão passasse a se preocupar mais com o lado humano das organizações.

Desde então, começou-se a aplicar os princípios da ciência comportamental baseados na iniciativa de unir todos os integrantes para atingir os objetivos das organizações. A gestão de pessoas passou a ser fundamental para o sucesso de qualquer empresa, sendo as pessoas, dentro de uma organização, o principal ativo. Ainda levando em conta que as organizações se tornaram muito mais complexas, somando-se a um ambiente competitivo e em constantes mudanças, além da globalização e dos fatores ambientais, surgem então novas formas de gestão a todo o momento.

Ainda que considerando-se as definições de gestão acima citadas, para fins deste trabalho, será levado em conta o sentido original do significado da palavra portuguesa gestão, o qual vem do termo latino “*gestio*”, que por sua vez expressa à ação de dirigir, de administrar e de gerir a vida, os destinos, as capacidades das pessoas e as próprias coisas que lhes pertencem ou que delas fazem uso. Como ressalta o autor Silva (2007), quando diz que:



Gestão nos lembra gestação, gerir, dar a vida, e, como tal, nos agrada, porque, em se tratando da escola, nosso objetivo principal é fazer com que a vida dos seres humanos que passam por ela (escola) se torne mais promissora, mais digna, mais justa, mais humana. Isto para nós é mais viver, mais gerir, é mais felicidade. Nesse sentido, gestão vai além do seu conceito primeiro que diz respeito à ação de dirigir, administrar (p. 7).

Por ser a escola um ambiente de formação e inserção de crianças e jovens, no mundo do conhecimento e da aprendizagem, esta definição de gestão baseada em Luck (2014) parece ser a que melhor se adéqua as unidades de ensino, pois remete ao caráter humano e social, no qual a escola está inserida, e na sua função enquanto formadora e transformadora de ideias, de opiniões e de construção dos vários saberes a ela instituídos.

Para que a escola consiga efetivamente desenvolver sua função primordial, na sociedade, em prol da construção dos saberes implícitos a ela, vários setores precisam passar por fortalecimento e adequação de suas normas e regras vigentes. Conforme argumenta Longo (1996):

Do fortalecimento e melhoria da escola à construção e conquista de novas parcerias e à modernização e melhoria dos processos de gestão, inúmeras sugestões vêm sendo apontadas como absolutamente necessárias para enfrentar os novos desafios e provocar mudanças. Tomando como foco a melhoria da qualidade dos processos de gestão educacional, é consenso que nenhuma transformação duradoura poderá ser obtida caso a questão gerencial não seja devidamente equacionada (p. 07).

Sendo assim, é possível afirmar que para a melhoria da qualidade da educação, a formação e preparação dos seus gestores são de suma importância, considerando ser improvável construir uma grande transformação se aqueles que lideram as instituições não estão preparados para gerir suas funções.

## **GESTÃO ESCOLAR DE QUALIDADE**

Para falar de educação de qualidade, cita-se a definição dada pela UNESCO (2005), que “considera la educación de calidad como aquella que logra la democratización en el acceso y la apropiación del conocimiento por parte de todas las personas, especialmente aquellas que están en riesgo de ser marginadas”. Com base em Dourado & Oliveira (2009) pode-se constatar que:



[...] a construção de uma escola de qualidade deve considerar a dimensão socioeconômica e cultural, uma vez que o ato educativo escolar se dá em um contexto de posições e disposições no espaço social (de conformidade com o acúmulo de capital econômico, social e cultural dos sujeitos-usuários da escola), de heterogeneidade e pluralidade sociocultural, de problemas sociais que repercutem na escola, tais como fracasso escolar, desvalorização social dos segmentos menos favorecidos, incluindo a autoestima dos alunos etc. (p. 210).

Quando se fala em educação de qualidade deve-se sempre levar em conta o fator preponderante que é a aprendizagem dos alunos, a qual deve ser garantida em todos as dimensões da gestão e pertinente ao mundo em que a criança vive. Soares (2009) define que:

(...) a escola de qualidade é aquela que tem como valor fundamental a garantia dos direitos de aprendizagem de seus alunos, dispõe de infraestrutura necessária, ensina o que é relevante e pertinente através de processos aceitos pela comunidade escolar e pela sociedade servida. Seus professores e funcionários e os pais dos alunos estão satisfeitos e os alunos mostram, através de formas objetivas, que aprenderam o que deles se esperava (p. 18).

## **LIDERANÇA**

Na atualidade muito se fala sobre liderança, porém nem todos sabem exatamente qual é o seu verdadeiro significado ou como se faz a liderança. Pode-se resumir liderança como a habilidade de conduzir pessoas motivando-as a colaborar com a instituição de maneira voluntária. Costuma-se ressaltar que um bom líder consegue despertar nas pessoas a vontade de fazer a diferença.

Sendo assim, quando se fala em liderança, deve-se sempre levar em conta o fato de que não se trata apenas de uma posição, mas sim, de um conjunto de atitudes e comportamentos que mostram que uma determinada pessoa se destaque no grupo. É necessário entender o papel da liderança dentro de um ambiente, levando sempre em consideração que para uma boa liderança esta precisa ser cativa, convincente e principalmente servir de exemplo para os demais integrantes do grupo. Conforme argumenta Soares (2009):



Espera-se que a liderança tenha amplo conhecimento do que deve acontecer rotineiramente na escola e na sala de aula. Assim, além de conhecimento sobre formas de gestão da organização escolar, a liderança deve ser proficiente nas estratégias pedagógicas escolhidas pelo projeto pedagógico, conhecer as formas de verificação do progresso dos alunos e estar completamente familiarizada com o currículo. Mas, acima de tudo, a liderança deve ser firme e decidida, viabilizando a ação harmônica das várias estruturas escolares e, assim, produzindo um ambiente propício ao ensino e ao aprendizado ( p. 223).

## **LÍDER ESCOLAR**

A escola é uma organização que sempre precisou mostrar resultados – o aprendizado dos alunos. Por isso, é imprescindível que os diretores sejam verdadeiros líderes de suas escolas, pois considera-se as escolas que melhor se destacam são exatamente aquelas cujos diretores promovem as ações e as atitudes da equipe. Isso acontece com aqueles que apresentam um planejamento de metas bem organizado para sua escola, vindo assim a realizar um trabalho de melhor qualidade. Nesse sentido, se faz necessário também que o líder seja uma pessoa disponível e que saiba distribuir as tarefas dentro da escola. Ou seja, delegando as ações pode-se atingir uma maior amplitude do seu trabalho. De acordo com Machado (1990) compreende-se que:

Ao tratar da relação entre gestão e desempenho escolar dos alunos, o Saeb identificou que os melhores resultados obtidos pelos alunos são observados em escolas que exercem controle direto sobre seus recursos, que têm conselhos ativos, coordenação pedagógica, equipes com expectativas positivas sobre os alunos e que mantêm os pais informados sobre os resultados (p. 102).

Outro fator relevante para que o diretor seja considerado um verdadeiro líder é que ele tenha identidade e afetividade com a comunidade escolar. Os diretores que conseguem levar para as escolas práticas diferenciadas, conseguem atingir um resultado melhor de aprendizagem, pois o real objetivo dos educadores é que os alunos aprendam e que este aprendizado seja de qualidade. Nessa perspectiva, cita-se aqui quatro tipos de lideranças baseadas nas investigações de autores como Leithwood, Begley e Cousins, conforme destaca Torrecilla (2006):



Estilo A, el foco es de cooperación dentro de la escuela y por una relación eficaz y de colaboración con diversos grupos de la comunidad y de las autoridades centrales. Los directivos que se comportan bajo este modelo creen que estas relaciones son críticas para su éxito general y proporcionan una base necesaria para una actividad más dirigida a tareas determinadas en sus centros.

En el estilo B, el foco de atención está en el rendimiento de los alumnos y en el aumento de su bienestar. Para ello utilizan diversos medios, que incluyen comportamientos típicos de los otros estilos (interpersonal, administrativo y directivo). En el estilo C está centrado en los programas. Los directivos que actúan según este modelo muestran su preocupación por la eficacia de los programas, por mejorar las competencias del personal docente y por desarrollar procedimientos para llevar a cabo las tareas que aseguran el éxito de los programas. El estilo D, por último, está caracterizado casi exclusivamente por la atención hacia lo administrativo; es decir, hacia las cuestiones prácticas de la organización y mantenimiento diario del centro. Los directivos que adoptan este estilo, de acuerdo con todos los estudios, se preocupan por los presupuestos, los horarios, el personal administrativo y por responder a las demandas de información de los demás. Parecen tener poco tiempo para tomar decisiones sobre cuestiones pedagógicas y tienden a involucrarse únicamente como respuesta a una crisis o a una demanda concreta (pp. 14-15).

De acordo com o paradigma da administração, leva-se a crer que as coisas devem ser feitas uma de cada vez. No entanto, o paradigma da gestão deve ser uma ação que envolve interação entre toda comunidade escolar. Tanto no enfoque administrativo quanto no âmbito da gestão a competência é fundamental, porque entende-se que são as pessoas o elemento que faz a diferença e não os equipamentos.

Ressalta-se ainda que o gestor deve ser alguém que não tenha um ego grande e nem sede de poder. Ao contrário desses aspectos espera-se que tenha sede de realização, isto é, de querer ver as ações planejadas acontecendo. Espera-se ainda que se apaixone por uma causa e faça o que deve ser feito com amor e dedicação. Como sinaliza Torrecila (2006):

Y el primer elemento fundamental es que es imprescindible una profunda redefinición del papel de la dirección escolar. Frente a la clásica concepción del director solitario o directora solitaria, super hombre o super mujer tanto en conocimientos como en competencias y responsabilidades, hay que afianzar la idea de que la dirección debe ser una tarea compartida por toda la comunidad escolar. Ello no significa que la dirección desaparezca o se diluya, sino que se reconceptualiza, se reformula desde su esencia. Todos los miembros de la comunidad escolar son agentes de cambio y todos han de jugar al liderazgo en esa transformación. Reconocer, valorar, desarrollar y potenciar ese liderazgo múltiple ha de ser la primera función de una dirección para el cambio (p. 21).



Dessa forma, a escola deve ser gerida de maneira democrática e não centralizadora. A gestão democrática pressupõe, de um lado, a descentralização e, de outro, a construção da autonomia. Pode-se observar que há uma necessidade de aprendizagem dos diretores sobre gestão democrática, para que desenvolvam as competências relacionadas com a autonomia, que significa a capacidade de tomar decisões e assumir responsabilidades sobre elas. Como sugere Bolívar (2011):

Un liderazgo pedagógico supone que las competencias directivas se deban dirigir a crear condiciones y promover contextos (organizativos y profesionales) que mejoren los procesos de enseñanza-aprendizaje. Si los directores deben realizar múltiples tareas y algunas inevitablemente relacionadas con la administración y la gestión, en cualquier caso (p. 11).

Parte-se do pressuposto que a escola democrática é aquela em que todos os alunos têm iguais oportunidades de aprendizagem e de sucesso. Entretanto, observa-se que muitas das ações implementadas nas escolas parecem não funcionar por falta de gestão. Logo, isto indica que se faz necessário rever os conceitos de gestão, o que significa repensar a avaliação dos indicadores da direção. Peca-se por pensar ou nos meios ou nos resultados, mas não nos dois em interação. Ou seja, um como parte do outro. Como argumenta Elmore (2010):

(...) su misión central es la enseñanza, por lo que en ella deberían centrarse los esfuerzos y poner los demás aspectos al servicio instrumental de la mejora de la educación ofrecida por el centro: [...] las destrezas y los conocimientos que son relevantes para el liderazgo son aquellos que están conectados con el mejoramiento de la docencia y del desempeño estudiantil o que conducen directamente a él. [...] Si el objetivo del liderazgo es el mejoramiento de la práctica y del desempeño docente, entonces las competencias y los conocimientos realmente importantes son aquellos relacionados con crear un entorno para el aprendizaje focalizado en expectativas claras para la docencia. Todas las demás destrezas son instrumentales (pp. 115-124).

Para que haja uma gestão democrática entende-se que esta deve seguir o modelo de liderança compartilhada. Nesse sentido, a cultura da organização é fortalecida mediante o desenvolvimento de competências pelo compartilhamento de decisões e ações, que transformam positivamente o modo de ser e de fazer na escola. A tomada de decisões é distribuída mediante processos de reflexão



e disseminação das informações. O sentido de visão e missão é definido e assumido pelos membros da escola e incorporados ao ideário de suas ações, mediante sua iniciativa para incrementá-lo. Por essa lógica o crédito do sucesso é atribuído ao trabalho em conjunto. Os papéis e as funções são assumidos de forma compartilhada, segundo o sentido de responsabilidade comum.

## **FORMAÇÃO DO DIRETOR ESCOLAR**

Levando-se em conta as argumentações apresentadas nos tópicos acima, por essa razão, a formação de diretores escolares é estratégica para o país. Segundo Abrucio (2018, p. 18) “tem-se essa noção pelo fato da maioria desses profissionais ser formado, basicamente, por professores bem-sucedidos em sala de aula, os quais costumam migrar para funções diretivas, sem terem, porém, as competências necessárias ou vocação para o cargo”.

De acordo com Abrucio (2018), a preocupação com a formação mais ampla de diretores escolares, de maneira mais precisa e profunda, tem crescido em vários países. No Brasil, por exemplo, isso ainda é muito recente, uma vez que há poucos lugares que se orientam por essa lógica. Faz-se fundamental que as universidades e os centros de formação comecem a construir cursos norteados por essa visão educacional. Afinal, para que o país possa enfrentar os enormes e complexos desafios da educação se faz necessário uma reflexão sobre gestão escolar, para melhorá-la e, sobretudo, em larga escala, formar diretores qualificados.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Pode-se verificar que, no decorrer do tempo, os estudos sobre gestão escolar, especialmente, acerca do gestor pedagógico, têm tido poucos avanços, restringindo-se basicamente à administração escolar ou a gestão democrática. Nesse sentido, nota-se que não se vem dando a devida importância ao tema do diretor escolar como coautor do ensino-aprendizagem dos alunos. Para tanto, isto demonstra que há uma necessidade de se analisar a formação e a preparação ideal do diretor escolar para ocupar este cargo, de maneira que venha a ser considerado um gestor pedagógico.



Portanto, sendo as escolas sistemas complexos de organização e em constantes mudanças nestas últimas décadas, em especial, neste princípio de século, é natural que quem gerencia as instituições de ensino também precisa mudar seu olhar sobre a forma de encarar os novos desafios, os quais surgem nesse espaço cotidianamente. Para enfrentar estes desafios não apenas administrativos, mas também pedagógicos e de ensino-aprendizagem este projeto interessa a todos os que desenvolvem políticas públicas de gestão escolar para a formação e o desenvolvimento de líderes escolares. Por sua vez, deverá mostrar a importância que o investimento na formação dos diretores escolares pode ter para uma possível melhora na qualidade da educação e na eficiência das unidades escolares, diante de uma perspectiva pedagógica e não apenas administrativa.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

LEITHWOOD, K., DAY, C., SAMMONS, P., HARRIS, A.; HOPKINS, D. **Seven strong claims about successful school leadership**. Nottingham: DfES/NCSL. 2006.

LUCK, H. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Positivo. 2009.

MERINO, P.; MELERO, D. **Acompañando a nuevos líderes educativos. Herramientas para la mentoría a directores**. Santiago: Centro de Desarrollo de Liderazgo Educativo – CEDLE, Universidad Diego Portales. 2017.

OCDE. **Panorama de la educación**. Indicadores de la OCDE de 2012. Informe español. Madrid. 2012

WEINSTEIN, J.; MUÑOZ, G. **¿Qué sabemos sobre los directores de escuela en Chile?** Santiago, Chile: Centro de Innovación en Educación de Fundación Chile y centro de Estudios de Políticas y Prácticas en Educación. 2014.